



## Présentation d'AGeCSO

La première expérience est celle du travail sur les fondements du management des connaissances avec un travail constant sur les concepts, l'épistémologie... Comment les processus cognitifs sont-ils investis et développés au sein d'une organisation ? Dans quelles conditions peut-on parler de transfert des connaissances ? Comment se définissent mutuellement action et connaissance ? Voilà quelques questions qui sont régulièrement abordés au cours des conférences. Beaucoup de recherches considèrent ces éléments comme acquis alors qu'il semble au contraire qu'il faille constamment réinterroger les fondements de la gestion des connaissances. Ce champ prend selon nous naissance au sein d'un couplage « organisation-connaissance » et nécessite de fait une véritable interdisciplinarité. Jusqu'à présent, et mis à part quelques exceptions, l'ingénierie des connaissances et le management des connaissances faisaient l'objet de développements séparés. Nous pensons qu'il est fort souhaitable d'associer ces deux voies de recherche : c'est tout le sens de l'**Encyclopédie BourbaKeM** dirigée par Jean-Louis Ermine<sup>1</sup> et disponible sur [agecs0.com](http://agecs0.com).

Notre seconde expérience, fort complémentaire, est donc celle qui se joue aux frontières des disciplines. Au sein d'AGeCSO, désormais labellisé par la FNEGE, nous continuons à croire en un dialogue soutenu avec les autres disciplines ou courants de recherches : l'ingénierie des connaissances, la cognitive, l'anthropologie des connaissances...

Au sein de notre communauté<sup>2</sup>, la constitution de ce champ de recherche présente deux propriétés désormais bien identifiées (Ermine et Lièvre, 2013)<sup>3</sup> : Le premier prend ses origines dans les organisations à risque qui se posent la question de la formalisation du retour d'expérience avant tout, puis globalement de la question de la gestion des connaissances dans une perspective de fiabilité organisationnelle. C'est une démarche endogène qui vient « de l'intérieur » de l'organisation, plutôt centrée sur la modélisation des connaissances.

Le second part du constat de l'émergence d'une nouvelle configuration de l'économie contemporaine, en partie portée par des communautés autonomes, qui met au cœur du fonctionnement de l'entreprise la spirale des connaissances créatrices dans une perspective d'un positionnement concurrentiel par l'innovation. C'est une démarche exogène qui vient « de l'extérieur » de l'organisation, plutôt centrée sur les structures sociales propres à générer les connaissances.

Venant à la fois « de l'intérieur » et « de l'extérieur » de l'organisation, cette dynamique subtile doit donc concilier ces deux approches de manière totalement imbriquée. C'est ce qui rend le management des connaissances résolument « indisciplinaire » : pour un projet donné il est impossible (et d'ailleurs pas souhaitable) de séparer des approches disciplinaires.

---

1 - L'objectif du projet BourbaKeM est de fournir des éléments de compréhension sur tous les points critiques du domaine de la gestion des connaissances. Le projet vise à permettre à des enseignants, des formateurs, des chefs de projet, des chercheurs débutants ou curieux de s'approprier des notions jusqu'ici disparates et floues. Le projet BourbaKeM n'a pas l'objectif démesuré de couvrir toute la question universelle de la connaissance, mais de fournir des éclairages ponctuels, simples et utiles. Ce n'est pas un traité de recherche, à la pointe des dernières connaissances, mais un recueil d'éléments de base, sous un format compréhensible, disponible à une large catégorie de personnes.

2 - Paraponaris, C, Ermine J.L, Lièvre P. et Guittard C (2012) « Knowledge Management in a French Research Community - A Case Study of GeCSO Congress ». *Journal of Information and Knowledge Management Systems*, Volume 42, n°3-4, November, pp. 302-320, ainsi que le numéro spécial de *Management & Avenir* coordonné par Pascal Lièvre, n° 67, janvier 2014.

3 - Ermine J-L. et Lièvre P. (2013), *Les programmes de recherches en gestion des connaissances*, document interne AGECSO.

Dans cette perspective, nous proposons cette année **cinq sessions spéciales** (le détail figure en fin de document, prendre directement contact avec les responsables de sessions).

Session	Contact
<b>Prospective et management des connaissances</b>	Jean-Philippe Bootz (EM Strasbourg) <a href="mailto:Jean-philippe.bootz@em-strasbourg.eu">Jean-philippe.bootz@em-strasbourg.eu</a>
<b>Connaissances et Communs</b>	Claude Paraponaris (AMU, LEST) <a href="mailto:claud.paraponaris@univ-amu.fr">claud.paraponaris@univ-amu.fr</a>
<b>Transfert inter-générationnel des connaissances en organisation</b>	Mehran Ebrahimi (UQAM, Montréal) <a href="mailto:ebrahimi.mehran@uqam.ca">ebrahimi.mehran@uqam.ca</a>
<b>Langages et Traductions</b>	Alain Antoine (Univ Lorraine) <a href="mailto:alain.antoine@univ-lorraine.fr">alain.antoine@univ-lorraine.fr</a>
<b>Ingénierie des Connaissances</b>	Benoît Leblanc (ENS de Cognitique) <a href="mailto:benoit.leblanc@ensc.fr">benoit.leblanc@ensc.fr</a>

## Vivacité de nos assemblées

Ces deux expériences produisent leurs effets. C'est, d'une part, un nombre croissant de participants venus d'horizons a priori très différents qui couvrent une large partie des sciences sociales, mais aussi l'informatique, l'agronomie, les arts plastiques et numériques et bien sûr les sciences de l'ingénieur. C'est également un espace de rencontre qui s'est pérennisé avec l'implication de plus en plus active d'organisations industrielles qui présentent des communications au cours des ateliers de recherche ou bien dans le cadre de notre partenariat avec le **Club Gestion des Connaissances** ([www.club-gc.asso.fr/](http://www.club-gc.asso.fr/)) avec lequel nous organisons une session spéciale consacrée aux pratiques les plus récentes.

C'est enfin une production académique foisonnante qui s'est développé à partir du colloque annuel. Chaque édition donne lieu à une sélection des communications les plus avancées afin d'être publiées dans le cadre de numéros spéciaux thématiques. Plusieurs revues accueillent très favorablement notre production : les revues **Knowledge Management Research and Practice**, Vol. 15, 2015, **Journal of Knowledge Management**, Vol. 9, n° 5, 2015, **VINE**, 2012 Vol. 42, n° 3/4, **Management et Avenir**, 2014, Vol 67, n°1, **RIPCO**, 2014, Vol. 19, n°49, **Management International**, 2012, Vol. 16.

La production académique trouve d'autres prolongements avec **l'impulsion de journées d'étude** (telles que le Workshop « La gestion des connaissances et ses fondements épistémologiques » de l'UQAM Montréal qui se tient régulièrement au mois de mai, « Gouvernance des connaissances dans les organisations » avec l'Institut Supérieur de Documentation à Tunis en avril 2016, l'Atelier EGM FNEGE à Toulouse : « Transfert des connaissances, traduction, médiation » en mai 2016) ou le soutien actif à des **séminaires spécialisés** (Observatoire des communautés de connaissance avec le BETA de Strasbourg et Kedge, C3 / Compétences Collectives et Connaissances avec le LEST d'Aix en Provence, l'Open Lab « Exploration et Innovation » de l'Université d'Auvergne dirigé par Pascal Lièvre) ou encore l'implication dans des **chaires académiques** (chaire Management des Connaissances de l'EM Strasbourg dirigée par Jean-Philippe Bootz).

Les activités déployées à partir de GeCSO font la démonstration qu'une réelle attente existait dans ce domaine au carrefour de très nombreuses disciplines.

## **Mais GeCSO n'est pas un colloque exclusivement réservé aux spécialistes**

Pour autant nos activités nous conduisent bien plus loin que ces productions académiques. L'ambition de l'AGeCSO consiste également en une utilité sociale supplémentaire. Si nos thèmes d'étude favoris touchent la représentation des connaissances, l'apprentissage, l'expertise, le dialogue homme-machine, ..., en bref une large panoplie de la société de la connaissance, nous ne saurions tenir un discours convenu.

Notre engagement scientifique se conçoit aussi comme une implication sociale. Par exemple pour être force de proposition dans des projets d'espaces d'apprentissage (dans le milieu scolaire et dans l'entreprise), dans l'accompagnement de communautés de connaissance, l'implication dans des programmes internationaux de développement fondés sur des bases de connaissances ou la promotion de méthodes de transmission des connaissances.

Cette année nous proposons plusieurs modalités de participation. La première consiste à permettre au plus grand nombre possible d'auteurs de faire connaître ses travaux dans l'une des grandes thématiques figurant ci-dessous. La seconde est plus singulière et consiste en sessions spéciales qui sont préparées avec l'un des responsables en titre. L'objectif consiste à approfondir un domaine d'étude en investissant en amont du colloque autour d'un groupe de chercheurs ou de praticiens.

### **1. La dynamique du savoir et l'évolution de son cadre organisationnel**

Avec l'explosion du nombre de connaissances disponibles se posent en premier lieu les questions liées à sa création et à sa diffusion ? Quels sont les prérequis en matière d'appropriation des connaissances, quelle place et quelle forme pour le retour d'expérience dans une perspective d'apprentissage organisationnel ? Comment stimuler l'innovation au travers de l'apprentissage organisationnel et la gestion des connaissances ?

En second lieu, parmi les nombreuses initiatives, on notera l'intérêt actuel des organisations à créer des communautés (notamment de pratiques) en leur sein. Comment régule-t-on les interfaces entre les différentes communautés et les organisations ?

Enfin, on peut considérer la connaissance comme un objet que l'on peut concevoir, étudier, installer, contrôler... Cela est certes réducteur quant à la dimension humaine et intime de la connaissance ; mais cela ouvre la voie à la constitution de modèles et d'outils de traitement dont une des principales finalités est de tirer profit de la connaissance. Tout ceci n'est rendu possible que par une véritable action d'ingénierie menée sur les connaissances. Quels en sont la dynamique et les outils méthodologiques et pratiques ?

### **2. La gestion des connaissances**

Les connaissances sont désormais considérées comme une nouvelle source de richesse et un « nouvel » actif au sein des firmes et des organisations. Leur gestion posent cependant de nombreux problèmes en raison de ses caractéristiques : la connaissance est difficilement contrôlable (diffusion involontaire, ou au contraire impossibilité d'accès et de partage). C'est une ressource inépuisable (elle ne se détruit pas par l'usage). Elle s'accumule dans l'organisation... Aussi, quels sont aujourd'hui les enjeux liés à la gestion de cet actif, comment gérer et protéger au mieux la connaissance, comment mesurer cet actif immatériel, comment valoriser les connaissances dans les organisations ? À qui appartient-il ?

Dans une perspective plus managériale, la gestion des connaissances ou « *Knowledge Management* », est une discipline en pleine expansion dans le monde des entreprises dont les objectifs visent la création, la codification, la capitalisation, le transfert des connaissances au sein de l'organisation en lien avec la stratégie inscrite dans le cadre d'un régime d'innovation intensive et dans l'objectif d'améliorer la performance organisationnelle. Là encore, de nombreux défis restent à relever : quelle articulation entre stratégie de l'entreprise et management des connaissances, comment articuler management des connaissances et chaîne de valeur de l'entreprise ?

*Le colloque GeCSO 2016 à Paris s'inscrit dans la perspective ainsi tracée. Ces thématiques sont complétées par cinq sessions spéciales.*

## Sessions spéciales

### ○ Prospective et management des connaissances

**Contact :** Jean-Philippe Bootz (EM Strasbourg), [Jean-philippe.bootz@em-strasbourg.eu](mailto:Jean-philippe.bootz@em-strasbourg.eu)

L'émergence d'un nouveau contexte économique depuis les années 90 se traduit selon de nombreux travaux de recherche comme un régime d'innovation intensive (Eisenhardt et Brown, 1998 ; Hatchuel et Weil, 1999 ; Amin et Cohendet, 2003 ; Foray, 2009). Dans ce contexte, le management des connaissances devient une source de valeur discriminante dans le positionnement concurrentiel des entreprises. La performance de l'organisation repose désormais sur sa capacité à générer, transmettre, capitaliser des connaissances afin de favoriser l'innovation (Nonaka et Takeuchi, 1995). Parallèlement, le management des connaissances est devenu en une dizaine d'années un domaine de recherche à part entière qui se traduit par l'existence de près de trente revues référencées sur le plan international, avec près de 600 articles publiés annuellement (Blum, 2013). L'AGeCSO (association pour la gestion des connaissances dans la société et les organisations) réunit depuis 2008 un nombre grandissant de chercheurs et de praticiens afin d'échanger sur ces sujets, permettant ainsi la création d'une véritable communauté francophone de recherche. Celle-ci se caractérise par une transdisciplinarité (voire une « indisciplinarité ») regroupant des chercheurs de différents champs : de l'informatique à la psychologie, en passant par l'économie, la gestion, la sociologie, les sciences de l'éducation et de la communication et les sciences cognitives. Ce champ parvient à une forme de maturité qui appelle non seulement à établir un état des lieux structurants sur le plan du positionnement épistémologique, méthodologique et de ses frontières (Ermine et al., 2014) mais aussi à interroger son évolution future, à travers une réflexion prospective.

La prospective s'est définie quant à elle, dès sa formulation originelle, comme un phénomène fondamentalement cognitif. L'attitude prospective, dans son acception originale, consiste en effet à modifier les représentations en construisant des grilles de lecture en rupture avec les cadres d'analyses préexistants afin de « voir loin », de « voir large » et d' « analyser en profondeur » (Berger, 1959).

En tant qu'activité collective, la prospective a opéré depuis plusieurs années un glissement du champ de l'anticipation pure vers celui de la décision et de l'action (Godet, Durance, 2011). Dans ce cadre, elle consiste essentiellement à parvenir à une meilleure intégration de la prospective et de la stratégie (Lesourne, 2001), en exerçant notamment une action sur les événements et les jeux d'acteurs et en préparant les esprits aux changements. Cette recherche d'intégration entre les processus de réflexion (prospective) et d'action (stratégique) est à l'origine d'une prise en compte croissante des processus cognitifs dans les démarches prospectives.

Ces dernières ont ainsi opérées d'importantes mutations en termes de méthodes, de dispositifs et d'outils afin de prendre en compte les processus de création, de diffusion et de partage de connaissances qui accompagnent les démarches. Ces phénomènes se retrouvent aussi bien en prospective stratégique pour les entreprises (Bootz, Monti, 2009), pour les territoires (Durance,

Godet, Mirenowicz, Pacini, 2007), en prospective métier (Boyer, Scouarnec, 2009 ; Monti, 2014), en prospective de l'environnement (Mermet, 2005) ou en prospective technologique (Durance, Kaplan, Puissochet, Vincent, 2008). Si bien qu'aujourd'hui la connexité entre prospective et management des connaissances fait consensus et devient un objet de recherche à part entière (Bootz, 2010).

Cette session a ainsi un **double objectif** :

Il s'agit d'une part de s'intéresser aux dimensions cognitives de la prospective en éclairant les impacts des démarches de prospective sur le management des connaissances :

*Dans quelle mesure les démarches de prospectives sont-elles source de création de connaissances et d'innovation ?*

*Quel est l'impact des réflexions prospectives sur les représentations individuelles et/ ou collectives ?*

*Comment concevoir des outils et des dispositifs prospectifs adaptés à la création de connaissances ?*

*Peut-on appréhender une démarche de prospective comme une communauté d'apprentissage (communauté de pratique, communautés épistémiques, communauté pilotées) ?*

*Comment codifier la connaissance issue d'une démarche prospective ?*

*Comment favoriser sa diffusion ?*

*Quel est le rôle des experts en prospective ? Comment les identifier ?*

*De quelle(s) épistémologie(s) relèvent la prospective ?*

*Quelles sont les évolutions possibles des pratiques prospectives ?*

*Quel positionnement de la prospective en tant que discipline académique ?*

Et d'autre part de porter un regard prospectif sur le management des connaissances à la fois en tant que pratiques et champ de recherches :

*Quelles formes prendront, dans les organisations de demain, le partage, la codification et la diffusion de connaissances ?*

*Quels sont les nouveaux outils de KM qui apparaissent aujourd'hui et seront développés demain ?*

*Quelles sont les structures organisationnelles capables de piloter les connaissances demain ?*

*Quelle forme prendra l'entreprise intelligente dans le futur ?*

*Quel avenir pour les réseaux sociaux d'entreprises ?*

*Quelles évolutions possibles pour le champ du management des connaissances ?*

*Quels profils de managers vont émerger pour piloter l'entreprise orientée connaissances ?*

*Quel avenir pour les systèmes d'information ?*

*Quelles ruptures épistémologiques pose le management des connaissances en sciences de gestion ?*

*Comment favoriser l'innovation de demain ? Quelle R&D pour demain ?*

*Quel est le futur de l'ingénierie des connaissances ?*

*Quel est le profil de l'entrepreneur de demain ?*

## ○ Connaissances et Communs

**Contact** : Claude Paraponaris (Aix-Marseille Université, LEST CNRS), [claud.paraponaris@univ-amu.fr](mailto:claud.paraponaris@univ-amu.fr)

L'association pour la gestion des connaissances dans la société et les organisations porte un programme de recherche à visée interdisciplinaire. Ce programme s'étend de l'étude en profondeur des communautés créatives aux démarches les plus abouties d'ingénierie des connaissances en passant par les dimensions cognitives des organisations et des processus d'apprentissage. Autant dire que les activités de notre association rassemblent des problématiques qui se développent selon plusieurs rationalités. Les problématiques de capitalisation et de transfert des connaissances développées suivant des logiques économiques en côtoient d'autres telles que l'apprentissage et l'intelligence collective davantage inspirées par des logiques d'émancipation et d'autonomie.

Dans ces tensions entre rationalités, la question de la propriété a été peu abordée. Si la problématique liée aux œuvres intellectuelles au sein des firmes industrielles a fait l'objet de diverses attentions (Saulais et Ermine, 2011), nous sommes encore dans l'attente d'une vraie rencontre entre dynamique des connaissances et développement des communs.

L'innovation basée sur les connaissances a été fortement investie par les batailles autour de la propriété industrielle, mais les expériences convaincantes autour des logiciels libres, des plateformes ouvertes et des licences creative commons (Bauwens, 2015) favorisent un regain d'intérêt pour les communs (Coriat, 2015).

Ce regain trouve l'une de ses sources dans les discussions qui se sont développées en 1983 autour d'E. Ostrom à Annapolis à l'initiative du National Research Council. Ces discussions associaient formes de propriété dans les pays en zone tropicale et niveaux de productivité. Plusieurs cas y ont été débattus à propos de différents types de « communs ». Selon Coriat, un commun renvoie à **trois séries de déterminants** : la « ressource » mise en commun et partagée, le mode d'accès à cette ressource et les règles de son partage, enfin le mode de gouvernance de la ressource. Dans cette problématique, le mode d'organisation et l'action collective sont hautement stratégiques (pas de commun sans commoners). Et de ce point de vue : quoi de plus commun que la connaissance ? Et quoi de plus proche en termes de réflexion à propos de l'organisation des activités cognitives que les communautés et les communs ? Ces pistes ont fait l'objet de travaux fort bien documentés autour des activités de documentation (Le Crosnier, 2010, 2013), mais il reste encore de nombreuses questions à explorer.

Cette session « Connaissances et Communs » envisage de traiter de manière conceptuelle et factuelle le lien entre ressource cognitive et mode d'organisation de son développement. Aussi toutes les propositions mettant en évidence des expériences peu connues seront les bienvenues et pourront s'insérer dans un numéro spécial de revue internationale.

Bauwens, M (2015) *Changer le monde. Vers une économie post-capitaliste avec le peer to peer*, Paris : Les Liens qui libèrent.

Coriat, B (dir, 2015) *Le retour des communs. La crise de l'idéologie propriétaire*. Paris : Les Liens qui libèrent.

Le Crosnier, H., (2010), *Internet : la révolution des savoirs*. Paris : La Documentation Française, collection « Problèmes politiques et sociaux », n° 978.

Mélanie Dulong de Rosnay, Hervé Le Crosnier, Danièle Bourcier, Amar Lakel, Françoise Massit-Folléa (2013) *Propriété intellectuelle : géopolitique et mondialisation*, Paris : Editions du CNRS.

Saulais, P et Ermine, J.L (2011) « Créativité et gestion des connaissances », *Actes du 4ème Colloque GeCSO, Université d'Auvergne*.

- **Le transfert intergénérationnel des connaissances en organisation: enseignements de contextes et disciplines divers**

**Contact** : Mehran Ebrahimi (UQAM, Montréal), [ebrahimi.mehran@uqam.ca](mailto:ebrahimi.mehran@uqam.ca)

Une réflexion sur le transfert intergénérationnel des connaissances répond à un besoin important qui se manifeste dans différentes organisations aujourd'hui : confrontées à une pénurie de main-d'œuvre qualifiée et étant désormais encadrées dans une société du savoir, elles cherchent à assurer le partage des connaissances de leurs employés. Pour plusieurs organisations, l'absence de démarches intentionnelles de transfert intergénérationnel des savoirs a mené à des pertes considérées comme cruciales et fragilisantes pour leur pérennité. Faute d'une mémoire organisationnelle adéquate, la NASA notamment ne dispose plus des connaissances nécessaires pour atterrir sur la lune (DeLong, 2004) !

De multiples recherches sont nées en réponse aux défis susmentionnés. Dans le contexte du vieillissement de la population, omniprésent dans toutes les sociétés modernes, de nombreux chercheurs s'intéressent notamment aux caractéristiques des générations et aux rapports qu'elles entretiennent entre elles (Dufaut, 2009 ; Joshi et al., 2014). Dans les sociétés du savoir (Unesco, 2005) en particulier, où le partage des connaissances entre individus joue un rôle crucial pour le développement, le transfert des connaissances entre générations est devenu un objet d'étude.

Certaines recherches s'interrogent sur les facteurs contextuels à considérer (Delay, 2006 ; Pijoan *et al.*, 2012). D'autres travaux étudient le transfert intergénérationnel des connaissances dans différents contextes professionnels (Dalkir, 2010 ; Ebrahimi et al., 2008 ; Lefebvre, 2000). De plus, sont nées plusieurs travaux qui s'interrogent sur la nature des connaissances échangées, et notamment sur la difficulté d'assurer un partage des connaissances tacites (Lamari, 2010) qui semble surtout exister chez les générations plus anciennes (Holden et al., 2006 ; Leonarcl et Swap, 2005). D'autres études examinent les différences qui peuvent exister d'un pays à l'autre quant au transfert intergénérationnel des connaissances qui a lieu dans les entreprises (Kuyken, 2015 ; Shimada, 2014).

Quand le transfert intergénérationnel des connaissances est abordé depuis une perspective humaine (vs. technique) (Nonaka et Takeuchi, 1997), quels en sont les différents aspects qu'un travail interdisciplinaire (mobilisant par exemple les savoirs en éducation, sociologie, histoire, communication, psychologie et les sciences de gestion) peut contribuer à révéler et enrichir ? C'est dans cet esprit que cette session sollicite des contributions théoriques et des expériences pratiques.

- **Atelier Transfert des Connaissances, traduction et langages**

**Contact** : Alain Antoine (Université de Lorraine), [alain.antoine@univ-lorraine.fr](mailto:alain.antoine@univ-lorraine.fr)

Dans la pratique le transfert des connaissances est intimement lié aux opérations de traduction, ce qui pose des problèmes de langage. Que ce soit au sein des grands groupes internationaux, dans les PME internationalisées, au sein d'équipes projets multidisciplinaires ou simplement au sein d'une activité professionnelle collaborative la question du transfert des connaissances pose des problèmes de traduction soit d'une langue source vers une langue destinataire soit entre cultures professionnelles différentes. Dans l'Atelier nous accueillons les recherches qui font de la

traduction, avec cette acception large, une notion clé pour comprendre les enjeux, les perspectives et les limites, voire la faisabilité, du « *Knowledge Transfer* »

Le développement des connaissances dans le domaine des Sciences du Langage en relation avec la science de l'informatique (Computer Science) est substantiel, surtout depuis la pragmatique et ce qu'il est convenu d'appeler le « *linguistic turn* ». Le *Knowledge Management (KM)* qui a de nombreuses racines dans bien des domaines académiques a assez largement ignoré celui de la linguistique et de la traductologie (« *Translation Science* ») (Welch et Welch, 2008) Tout se passe comme si le langage était transparent, sans consistance, ou, pour reprendre une image élémentaire, comme les poissons qui ne voient pas l'eau dans laquelle ils nagent.

Le *Knowledge management* est une discipline académique relativement jeune (Dalkir, 2013) (Ermine et al. 2014) et sa sémantique est loin d'être stabilisée (Hislop, 2013) Pour baliser le terrain il est possible d'adopter une notion de transfert des connaissances qui regarde les obstacles qui s'y opposent (Carlile, 2004) et qui intègre des éléments de la « *Translation Science* » ou Traductologie (Janssens, 2004) (Holden, 2004 ; 2015) voire de la « *Cultural Translation* ». Lorsque deux communautés langagières sont en présence, la barrière linguistique, la « *Syntactic Boundary* » de Carlile, qui ne met pas le sens des mots au premier plan, est un obstacle qui peut être levé par un processus de traduction classique. (Holden 2004 et que Maddy Janssens qualifie de mécanique.

Cette forme de traduction classique repose sur le modèle de base de la communication de Shannon et Weaver (1949) qui fait du message, de l'information, une réalité distincte, indépendante, des protagonistes (le receveur et la source) Ce modèle classique de la communication inspire une grande partie des travaux dans le domaine du KM. Ils font des éléments de connaissance une réalité objective indépendante qui peut être manipulée, stockée, transférée... Selon cette optique que Hislop qualifie d'« *Objectiv-Based* » le transfert des connaissances est de la même nature en KM et en traductologie car il est admis que : « *...language has a fixed and objective meanings* » (Hislop, 2013, p:38)

Selon l'approche *Practice-Based* «*the meaning of language is inherently ambiguous...*» (Hislop op.cit p:38) Les connaissances sont socialement construites et culturellement ancrées. Tout processus de traduction entre communautés langagières différentes se heurte alors aux « *semantic boundaries* » de Carlile. Selon Janssens la « *Cultural* » forme de traduction doit être mise en place. Le traducteur devient un passeur de connaissances dans la mesure où il peut prendre en compte la culture du destinataire (Xian, 2008) (Haas, 2015) (Ribeiro, 2007) Steyaert et Janssens écrivent en 2015 « *Translation in Cross-Cultural Management : A matter of voice* » Et non pas « *a matter of codification* » !

Nous pouvons bien reconnaître avec Nigel Holden et Harald Von Kortzfleisch que le « *...Cross-cultural knowledge transfer is a form of translation...* » (Holden et Von Kortzfleisch, 2004 p : 128) Le choix d'une langue « corporate » ne suffit pas à assurer un bon niveau d'intercompréhension.

Même si un lion parlait notre langue, nous ne pourrions pas le comprendre car son monde n'est pas le nôtre nous dit Wittgenstein.

Carlile ajoute un troisième type de barrière la « *Pragmatic Boundary* » Elle fait référence aux jeux de pouvoir. Les changements possibles induits par une innovation entraînent l'apparition d'intérêts divergents. Une « *Political Approach* » qui génère selon Janssens des « *Hybrid texts* » peut permettre de faire émerger des « *commons interests* » (Carlile, 2004) (Callon, 1996) Le langage introduit immédiatement des relations de pouvoirs, différentes des relations de pouvoir hiérarchiques (Heizmann et Olsson, 2015)

Les barrières linguistiques qui apparaissent entre communautés langagières différentes et les barrières de connaissances qui apparaissent entre cultures métiers différentes sont-elles réellement des obstacles au transfert des connaissances ? La réponse n'est pas certaine, si on considère que les connaissances sont produites pendant le déroulement de l'activité professionnelle qui réunit autour de son objet des compétences multiples portées par des individus disposant de ressources issues à la fois de connaissances explicites et tacites et à la fois collectives et individuelles. (*embrained, encoded, embodied, embedded* ou *encultured*) (Amin et Cohendet, p. 34) Si l'on regarde les connaissances 'en train de se faire' « *knowing* » (Paraponaris, 2014) alors ce qui apparaissait comme barrière pourrait bien devenir condition du déroulement de l'activité médiée par les pratiques discursives et les artefacts. (Engeström, 2007) (Lorino, 2014) Le développement de méthodologie de recherche de type *Participatory Action Research* pour enregistrer les pratiques discursives au plus près et regarder la construction et l'utilisation des artefacts in-situ devraient approfondir la relation entre traduction, transfert et génération des connaissances.

Quelques questions :

*Knowledge Management et Sciences du Langage : une fertilisation croisée pour comprendre la nature du transfert des connaissances et la nature de l'acte de traduction.*

« Cross-Cultural Management » et KM.

*Barrières linguistiques et barrières de connaissances : comment améliorer l'efficacité des transferts de connaissances au niveau des entités que sont les individus, seuls ou en équipe, les organisations, les réseaux.*

*Quels artefacts ? Quelles médiations ? Quels « boundary objects » pour « traverser » les frontières et pour faciliter la génération de connaissances nouvelles.*

*La traduction, au niveau international ou d'une équipe projet locale et multidisciplinaire : un acte de communication ou un acte de transfert des connaissances ?*

*Transferts des connaissances et traduction : des relations de pouvoir à analyser in-situ ?*

*Transfert des connaissances et codification : intérêt et limites des langages formels des informaticiens.*

*Faut-il parler de transfert des connaissances ou abandonner le modèle, souvent implicite, de Shannon ?*

## **Bibliographie**

- Amin, A., Cohendet, P., 2004. *Architectures of Knowledge: Firms, Capabilities, and Communities*, First Edition edition. ed. OUP Oxford, New York.
- Callon M, 1996. Some elements of a sociology of translation: the scallops and the fishermanos Saint-Brieux Bay., in: Law J (Ed.), *Power, Action and Belief: New Sociology of Knowledge*. Routledge, London.
- Carlile, P.R., 2004. Transferring, Translating, and Transforming: An Integrative Framework for Managing Knowledge Across Boundaries. *Organization Science* 15, 555–568.
- Carlile, P.R., 2002. A pragmatic view of knowledge and boundaries: Boundary objects in new product development. *Organization Science* 13, 442–455.
- Dalkir, K., 2013. *Knowledge Management in Theory and Practice*, Édition : 1. ed. Routledge.
- Ermine, J.-L., Lièvre, P., Paraponaris, C., Guittard, C., 2014. Un état francophone du champ du management des connaissances : la communauté GeCSO. *Management & Avenir* N° 67, 56–77.
- Heizmann, H., Olsson, M.R., 2015. Power matters: the importance of Foucault's power/knowledge as a conceptual lens in KM research and practice. *Journal of Knowledge Management* 19, 756–769.
- Hislop, D., 2013. *Knowledge Management in Organizations: A Critical Introduction*, 3rd ed. OUP Oxford.

- Holden, N.J., Von Korfzfleisch, H.F.O., 2004. Why cross-cultural knowledge transfer is a form of translation in more ways than you think. *Knowl. ProcessMgmt.* 11, 127–136.
- Holden, N., Michailova, S., Tietze, S., 2015. *The Routledge Companion to Cross-Cultural Management*. Routledge.
- Janssens, M., Lambert, J., Steyaert, C., 2004. Developing language strategies for international companies: the contribution of translation studies. *Journal of World Business* 39, 414–430.
- Lorino, P., 2014. From Speech Acts to Act Speeches. Collective Activity, a discursive process speaking the language of habits, in: *Language and Communication at Work: Discourse, Narrativity, Organizing*. François Cooren; Eero Vaara; Ann Langley; Haradimos Tsoukas.
- Ribeiro, R., 2007. The Language Barrier as an Aid to Communication. *Social Studies of Science (Sage Publications, Ltd.)* 37, 561–584.
- Steyaert, C., Ostendorp, A., Gaibrois, C., 2011. Multilingual organizations as “linguascapes”: Negotiating the position of English through discursive practices. *Journal of World Business* 46.
- Steyaert, C., Janssens, M., 2015. Translation in cross-cultural management. A matter of voice, in: *The Routledge Companion to Cross-Cultural Management*. Nigel Holden, Snejina Michailova; Susanne Tietze.
- Welch, D.E., Welch, L.S., 2008. The Importance of Language in International Knowledge Transfer. *Management International Review* 48, 339–360.
- Xian, H., 2008. Lost in translation? Language, culture and the roles of translator in cross-cultural management research. *Qualitative Research in Organizations and Management* 3, 231–245.

## ○ Ingénierie et connaissance

**Contact :** Benoît Leblanc (Ecole Nationale Supérieure de Cognitique, Bordeaux), [benoit.leblanc@ensc.fr](mailto:benoit.leblanc@ensc.fr)

La gestion des connaissances dans la société prend notamment en charge des problèmes de circulation des connaissances, d’organisation des structures et des personnes, ainsi que des actions de partage, de travail communautaire, etc.

Tout ceci n’est rendu possible que par une véritable action d’ingénierie menée sur les connaissances. Considérer la connaissance comme un objet que l’on peut concevoir, étudier, installer, contrôler est certes réducteur quant à la dimension humaine et intime de la connaissance ; mais cela ouvre la voie à la constitution de modèles et d’outils de traitement dont une des principales finalités est de tirer profit de la connaissance disponible sur un domaine pour conduire un raisonnement artificiel.

La présente session « ingénierie » vise à recueillir des travaux menés dans les champs du traitement automatique de la connaissance :

- de l’acquisition de connaissances de manière automatique ou non : élicitation de connaissances, extraction de données et/ou de connaissances à partir de textes, apprentissage supervisé, simulation à partir de modèles, simulation de modèles, etc. ;
- des modèles de connaissances : proposition de concepts et d’articulation entre concepts pour rendre compte des actions menées sur les connaissances ;
- de la représentation de connaissance et raisonnement : Raisonnement graphique, Raisonnement dans l’incertain, Raisonnement par défaut, Raisonnement qualitatif, etc. ;
- de la capitalisation et transfert de connaissances et les méthodes d’évaluation de l’assimilation, utilisabilité, utilisation etc. de la connaissance transférée ;
- de l’aide à la décision d’un acteur, ou d’un ensemble d’acteurs, à effectuer un choix entre plusieurs solutions susceptibles de résoudre un problème auquel il est confronté :

- optimisation, argumentation automatique ou semi-automatique, arbitrage, décision multicritère, etc. ;
- de la cognitive, et plus généralement des travaux d'ingénierie orientés vers la prise en compte des préférences, limites et capacités humaines.