

# ÉDITORIAL

Quel rôle la communication joue-t-elle dans le dispositif formel que constitue la gestion de la connaissance? Peut-être faut-il rappeler, pour aborder cette question, la distinction que Ferrary et Pesqueux opèrent entre management, gestion de la connaissance, et apprentissage organisationnel (2006). Là où le premier terme désigne une pratique aux carrefours de la gestion des ressources humaines et des systèmes d'information, là où le dernier envisage l'organisation comme un lieu où les connaissances s'acquièrent, se retiennent, s'adaptent et se développent, la gestion de la connaissance concerne plus spécifiquement les processus par lesquels les connaissances sont repérées, localisées, formalisées et retranscrites dans des représentations simplifiées et opérationnelles à l'adresse des managers. La connaissance désormais appréhendée comme ressource se matérialise dans l'emploi, dans les nouvelles technologies de l'information et de la communication, et dans la valeur des actifs intangibles portés aux bilans des entreprises (Dudezert, 2013).

Les technologies de l'information et de la communication constituent, depuis les années 1990, le socle des projets de gestion des connaissances et d'organisation apprenante. On peut voir deux époques dans leur développement. La première, caractéristique de la décennie 1990, a été dominée par les problématiques de codification et de stockage, au risque de reléguer la connaissance au rang d'information. La seconde époque, contemporaine, laisse la place aux supports numériques censés faciliter le partage d'expérience, le travail collaboratif, en bref le partage de connaissance par des structures réticulaires évolutives. Les communautés de pratiques (Wenger, 1998), en devenant « virtuelles », se muent à leur tour en instruments de la gestion des connaissances, qu'elles émanent d'une intention managériale ou qu'elles se forment spontanément (Vaast, 2001).

2

En s'appuyant sur les systèmes d'information et de communication, la gestion des connaissances renouvelle l'appréhension des organisations, où des modes collaboratifs transversaux peuvent se superposer aux lignes hiérarchiques. Elle modifie aussi en profondeur les représentations financières des entreprises, où l'investissement « en industrie » prend toute sa signification.

Au gré de ces évolutions, de nouveaux écueils ou du moins des travers voient le jour, que ce volume de la revue *Communication & Management* ne manquera pas de révéler. Nous avons déjà évoqué le tour procédural que pourrait prendre une gestion des connaissances trop formalisée et analytique. Le risque est aussi grand que, par l'extension des communautés et les phénomènes de mimétisme, les connaissances s'agglutinent autour de bonnes pratiques véhiculées par les réseaux et que l'on assiste à un appauvrissement généralisé des savoirs de quelque ordre qu'ils soient. Enfin, qui dit instrumentation voit poindre l'instrumentalisation. Les connaissances disséminées sur les réseaux n'ont plus de territoire, et il devient plus aisé d'en tirer profit au détriment de ceux qui les ont initialement portées.

C'est bien l'interaction d'une technologie de l'information et d'une technologie de l'action collective qui entre ici en jeu, et il nous a semblé que l'éclairage croisé des sciences de l'information et de la communication et des sciences de gestion contribuerait à l'éclairer.

De fait, dans la mesure où, dans le cadre des organisations, l'administration et le gouvernement des connaissances se fixe *in fine* pour objectif crucial leur pérennisation et leur valorisation dans une optique d'action stratégique – généralement dévolue dans les entreprises (au sens le plus large du

terme) à la fonction « communication » –, il apparaît tout à fait plausible que *seul* un tel point de vue – gestionnaire et communicationnel, étroitement combiné – puisse permettre d'envisager, en toute cohérence, l'incommensurable complexité d'une activité de cet ordre.

Car, dans une optique managériale, les actions qui consistent à formaliser et à centraliser des informations, des connaissances, des compétences représentatives de savoir-faire ne constituent pas une fin en soi : la visée est d'en permettre l'utilisation collective, opérante et efficace, en fonction des buts de l'organisation concernée. Pour ce faire, il s'agit de communiquer ces connaissances (au sens large) avec pertinence, et une technique *a priori* aussi « frivole » que celle qui consiste à faire appel à l'imaginaire, à susciter des émotions, à faire rêver paraît y réussir largement mieux que toute autre. Un praticien spécialiste du *Knowledge Management* comme Steve Denning (2007) ne s'y est du reste pas trompé qui, dans les années 90, œuvrant comme responsable en la matière pour le compte de la Banque Mondiale, découvre qu'en racontant des histoires (*Storytelling*) l'on facilite les relations humaines, l'on réalise une communication interne plus performante, l'on fait mieux passer la culture d'entreprise, (Salmon, 2007).

L'on discerne alors une véritable contradiction dans les termes : à la logique, au sérieux, à l'austérité analytique de l'information, de la connaissance et de leur administration s'accroche *de facto* la trivialité de la communication et de ses méthodes ; juxtaposition pragmatiquement nécessaire, qui tend à montrer – certes, sur son versant optimiste – que les algorithmes de tous ordres qui nous contraignent et nous dirigent aujourd'hui (Besnier, 2012) ne sont pas (encore ?) prêts à assujettir entièrement la part « non mécanique », « non automatique », disons « humaine », de nos comportements.

C'est à un véritable défi que doit sans aucun doute se risquer toute gestion des connaissances – que celles-ci soient « explicites » ou « tacites » – se voulant digne de l'appellation : prendre rationnellement en compte la part irrationnelle des agents qui les détiennent, les mettent en œuvre et les transmettent. Nous pensons que chacune des contributions à ce numéro de *Communication & Management* permet, à sa façon, de réfléchir à ce paradoxe.

**Denis BENOIT**

Professeur des Universités  
LERASS-CERIC – Université Montpellier 3  
denis.benoit@univ-montp3.fr

**Jérôme MÉRIC**

Professeur des Universités  
CEREGE – Université de Poitiers  
jmeric@iae.univ-poitiers.fr