

UNIVERSITE MONTPELLIER II  
SCIENCES ET TECHNIQUES DU LANGUEDOC

THESE  
pour obtenir le grade de  
**DOCTEUR DE L'UNIVERSITE MONTPELLIER II**

**Discipline : SCIENCES DE GESTION**  
**Formation Doctorale : Sciences de Gestion**  
**École Doctorale : Économie et Gestion**

Présentée et soutenue publiquement par

**Carole Marti**

**Le 2 décembre 2005**

**L'APPORT DES METHODES NARRATIVES  
A LA GESTION DES CONNAISSANCES :  
LE PARTAGE ET LA REUTILISATION ENTRE ARTISANS**

**JURY**

<b>M. Bernard Fallery</b> Professeur - Université de Montpellier II	<b>Directeur de Thèse</b>
<b>M. Marc Favier</b> Professeur - Université Pierre Mendès France Grenoble	<b>Rapporteur</b>
<b>M. Michel Kalika</b> Professeur - Université Paris IX Dauphine	<b>Rapporteur</b>
<b>M. Yves Dupuy</b> Professeur - Université Montpellier II	<b>Examineur</b>
<b>M. Robert Reix</b> Professeur Émérite - Université Montpellier II	<b>Examineur</b>
<b>Mme. Suzanne Rivard</b> Professeure - HEC Montréal	<b>Examineur</b>
<b>M. Eddie Soulier</b> Maître de Conférences Université de Technologie de Troyes	<b>Examineur</b>







UNIVERSITE MONTPELLIER II  
SCIENCES ET TECHNIQUES DU LANGUEDOC

THESE  
pour obtenir le grade de  
**DOCTEUR DE L'UNIVERSITE MONTPELLIER II**

**Discipline : SCIENCES DE GESTION**  
**Formation Doctorale : Sciences de Gestion**  
**École Doctorale : Économie et Gestion**

Présentée et soutenue publiquement par

**Carole Marti**

**Le 2 décembre 2005**

**L'APPORT DES METHODES NARRATIVES  
A LA GESTION DES CONNAISSANCES :  
LE PARTAGE ET LA REUTILISATION ENTRE ARTISANS**

**JURY**

<b>M. Bernard Fallery</b> Professeur - Université de Montpellier II	<b>Directeur de Thèse</b>
<b>M. Marc Favier</b> Professeur - Université Pierre Mendès France Grenoble	<b>Rapporteur</b>
<b>M. Michel Kalika</b> Professeur - Université Paris IX Dauphine	<b>Rapporteur</b>
<b>M. Yves Dupuy</b> Professeur - Université Montpellier II	<b>Examineur</b>
<b>M. Robert Reix</b> Professeur Émérite - Université Montpellier II	<b>Examineur</b>
<b>Mme. Suzanne Rivard</b> Professeure - HEC Montréal	<b>Examineur</b>
<b>M. Eddie Soulier</b> Maître de Conférences Université de Technologie de Troyes	<b>Examineur</b>



*L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises par cette thèse ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.*



*À Cédric*



## REMERCIEMENTS

Le travail de thèse est l'aboutissement d'un long parcours. Si elle est signée de l'auteur, elle n'aurait pas pu voir le jour sans un grand nombre de personnes auxquelles je témoigne ici ma reconnaissance.

Je tiens, tout d'abord, à exprimer mes très sincères remerciements à Monsieur le Professeur Bernard Fallery, directeur de cette recherche. Sa bienveillance à mon égard, les conseils qu'il a su me prodiguer ainsi que sa grande disponibilité ont largement contribué à la progression et à la cohérence de ce travail.

Il m'a offert la chance de mener, sous sa direction, cette thèse à son terme, en m'accordant et en me renouvelant sa confiance. Qu'il trouve ici l'expression de toute ma reconnaissance pour la patience dont il a fait preuve.

J'exprime ma sincère gratitude et mes plus vifs remerciements à Messieurs les Professeurs Marc Favier et Michel Kalika qui ont accepté d'être rapporteurs de ce travail de recherche. Je suis sensible à l'honneur qu'ils me font de bien vouloir juger ce travail et participer à ce jury.

Je remercie la Professeure Madame Suzanne Rivard d'avoir accepté de participer à ce jury, je suis particulièrement sensible au grand honneur de sa présence.

Que Monsieur le Professeur Robert Reix soit également remercié pour ses connaissances, ses conseils constructifs dont il m'a fait part durant cette recherche et pour avoir bien voulu porter une appréciation sur ce travail et participer au jury de soutenance. Je remercie également le Professeur Yves Dupuy de bien vouloir évaluer cette thèse.

Je remercie aussi Monsieur Eddie Soulier pour toute son aide, pour les conseils judicieux qu'il a su me donner tout au long de cette recherche et pour l'honneur qu'il me fait en siégeant à ce jury.

Je tiens à exprimer toute ma gratitude au pôle Stratégie des Technologies de l'Information de la Chambre Régionale de Métiers et de l'Artisanat, en particulier à Messieurs Nicolas Schmitt et Maxence Musset, pour leur accueil chaleureux, l'attention qu'ils m'ont manifestée et pour

leurs encouragements tout au long de nos projets communs. Je ne saurais trop remercier l'ensemble des artisans qui ont bien voulu participer à cette étude.

Je tiens aussi à remercier Mesdames Isabelle Bourdon, Ketty Bravo, Florence Rodhain, Paméla Baillelte et Monsieur Emmanuel Houzé pour leurs précieux conseils tout au long de ce travail.

J'exprime également ma gratitude aux chercheurs de l'Université de Sherbrooke (Canada) qui m'ont accueillie au sein de leur équipe de recherche « Systèmes d'Information et Méthodes Quantitatives de Gestion », et je remercie plus particulièrement le Professeur Martin Buteau sans qui cet échange n'aurait pu se réaliser.

Je souhaite exprimer ma reconnaissance à l'ensemble des membres du CREGO qui m'ont accompagnée dans l'élaboration de ce travail, et plus particulièrement aux chercheurs du groupe Systèmes d'Information. Je remercie également Maryse Migayrou et Monika Arlt pour leur gentillesse, pour leur patience et pour toute l'aide qu'elles nous apportent tous les jours. Merci aux unités d'enseignement et aux personnels qui m'ont accueillie durant ces dernières années, l'Université de Sciences Économiques (Montpellier I), l'IUT informatique et l'École Polytechnique Universitaire de Montpellier (Montpellier II).

J'exprime toute ma sympathie aux doctorants du CREGO pour les échanges et commentaires qu'ils m'ont prodigués. Je suis tout particulièrement reconnaissante à Alexandre, Béatrice, Benjamin, Benoît, Claudio, David, Eve, Nicolas, Stéphanie, pour les moments partagés durant la rédaction de ce travail. Je remercie également Marco, Yan, et tous les autres, pour leur soutien et leur présence. J'exprime toute mon amitié à Ketty et à Fanny pour leur présence réconfortante durant ces quatre années.

Enfin, j'adresse mes plus tendres pensées et tous mes remerciements à mes amis et ma famille pour leur soutien, à mes parents pour leur aide inconditionnelle qui a été des plus précieuses et bien sûr à Cédric pour sa présence au-delà d'un soutien total et sans faille.

# SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE.....	1
<b>PARTIE 1: LES FONDEMENTS THEORIQUES DE LA RECHERCHE .....</b>	<b>15</b>
<b>CHAPITRE 1 : LES NARRATIONS DANS LES SCIENCES DU LANGAGE ET DANS LES SCIENCES DE GESTION.....</b>	<b>19</b>
SECTION 1. LES NARRATIONS DANS LES SCIENCES DU LANGAGE .....	20
<i>Sous-Section 1. L'analyse structuraliste des récits .....</i>	<i>21</i>
<i>Sous-Section 2. L'approche interactionniste des discours .....</i>	<i>47</i>
<i>Sous-Section 3. L'approche psycho-sociale des conversations.....</i>	<i>61</i>
SECTION 2. LES NARRATIONS DANS LES SCIENCES DE L'ORGANISATION .....	73
<i>Sous-Section 1. L'approche culturelle des histoires dans l'organisation.....</i>	<i>74</i>
<i>Sous-Section 2. L'approche cognitive des histoires dans l'organisation .....</i>	<i>83</i>
<b>CHAPITRE 2 : LA GESTION DES CONNAISSANCES ORGANISATIONNELLES : LES PROCESSUS DE CREATION, DE PARTAGE ET DE REUTILISATION.....</b>	<b>108</b>
SECTION 1. LES PROCESSUS DE CREATION DES CONNAISSANCES : LA GENERATION ET LE STOCKAGE DES CONNAISSANCES .....	111
<i>Sous-Section 1. La création des connaissances.....</i>	<i>111</i>
<i>Sous-Section 2. Les facteurs clés de succès du processus de création.....</i>	<i>119</i>
SECTION 2. LE PROCESSUS DE DIFFUSION : LE PARTAGE DES CONNAISSANCES .....	125
<i>Sous-Section 1. Le processus de partage des connaissances organisationnelles .....</i>	<i>125</i>
<i>Sous-Section 2. Les facteurs clés de succès du processus de partage.....</i>	<i>134</i>
SECTION 3. LE PROCESSUS D'APPLICATION : LA REUTILISATION DES CONNAISSANCES .....	148
<i>Sous-Section 1. Le processus de réutilisation des connaissances.....</i>	<i>148</i>
<i>Sous-Section 2. Les facteurs clés de succès du processus de réutilisation .....</i>	<i>155</i>
<b>PARTIE 2: LES FONDEMENTS METHODOLOGIQUES ET LES RESULTATS DE LA RECHERCHE .....</b>	<b>165</b>
<b>CHAPITRE 3 : LA METHODE DE RECHERCHE ET L'ACTION .....</b>	<b>168</b>
SECTION 1. LE CADRE METHODOLOGIQUE ET LE CONTEXTE DE LA RECHERCHE.....	169
<i>Sous-Section 1. Choix d'une démarche scientifique et d'une position épistémologique .....</i>	<i>170</i>
<i>Sous-Section 2. Une méthode de recherche qualitative : la recherche action .....</i>	<i>176</i>
<i>Sous-Section 3. Le terrain de recherche : la Chambre Régionale de Métiers et de l'Artisanat .....</i>	<i>184</i>
<i>Sous-Section 4. Le déroulement de la recherche action menée à la CRMA.....</i>	<i>191</i>
SECTION 2. L'ETUDE EXPLORATOIRE ET LA CONSTRUCTION DE L'OUTIL.....	207
<i>Sous-Section 1. Les objectifs de l'étude et la méthodologie retenue.....</i>	<i>208</i>
<i>Sous-Section 2. L'analyse des entretiens .....</i>	<i>212</i>
<i>Sous-Section 3. Modélisation et recueil des récits d'expériences .....</i>	<i>222</i>
<i>Sous-Section 4. Le découpage et l'indexation des histoires dans « ArtiStoria ».....</i>	<i>229</i>
<i>Sous-Section 5. « ArtiStoria » un outil de partage de connaissances.....</i>	<i>236</i>
<b>CHAPITRE 4 : L'EXPERIMENTATION D'ARTISTORIA ET LES RESULTATS.....</b>	<b>248</b>
SECTION 1. L'ECHANTILLON ET LE DEROULEMENT DE L'EXPERIMENTATION .....	249
SECTION 2. L'EMERGENCE DES DIFFERENTS SCENARII ET LEUR VALIDATION.....	261
<i>Sous-Section 1. L'émergence des différents scénarii.....</i>	<i>261</i>
<i>Sous-Section 2. La validation des scénarii par l'analyse des cas : quatre cas détaillés.....</i>	<i>274</i>
SECTION 3. LA VALIDATION DES SCENARII PAR L'ANALYSE DES CAS : LE CLASSEMENT DES QUARANTE-HUIT CAS .....	287
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>319</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE GENERALE.....</b>	<b>327</b>

<b>LISTES DES TABLEAUX, FIGURES, ENCADRES .....</b>	<b>347</b>
<b>TABLE DES MATIERES .....</b>	<b>351</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>357</b>

# **INTRODUCTION GENERALE**

*Le travail narratif resignifie le monde dans sa dimension temporelle dans la mesure où raconter, réciter, c'est refaire l'action ».*  
*Paul Ricœur (1983), Temps et Récit Tome I.*

*« L'Apple I a été fabriqué dans le garage familial par Steve Jobs et Steve Wozniak encore étudiants, et vendu grâce au bouche-à-oreille. C'était le premier ordinateur individuel (une carte dotée de divers composants électroniques, combinée à un clavier et à un moniteur pour l'affichage). Environ deux cent unités furent produites et vendues à 666,66 \$ l'unité, mais le succès fut tel qu'ils ne purent honorer toute la demande<sup>1</sup> ».*

Cette histoire, une des plus célèbres de l'informatique, retrace le point de départ de la marque Apple et de son charismatique PDG Steve Jobs. Elle constitue un des mythes de la marque et montre comment deux jeunes étudiants férus d'informatique ont pu créer le premier ordinateur individuel. Cette histoire a contribué à façonner le mythe de la culture de la Silicon Valley : créativité et recherche d'innovations. Créée en 1976, l'entreprise s'identifie encore à cette image qu'elle véhicule depuis ces débuts. Aujourd'hui encore Apple assoit sa stratégie sur sa capacité à innover et sur sa forte créativité.

Nous qualifions cette citation « d'histoire » ou plutôt de « petite histoire » car elle contient<sup>2</sup> :

- une présentation : « *L'Apple I a été fabriqué* » ;
- une orientation (qui, quand, quoi, où) : « *dans le garage familial par Steve Jobs et Steve Wozniak encore étudiants* » ;
- une évaluation (pourquoi) : « *C'était le premier ordinateur individuel* » ;
- les propositions narratives (le développement) : « *une carte dotée de divers composants électroniques, combinée à un clavier et à un moniteur pour l'affichage. Environ deux cent unités furent produites et vendues à 666,66 \$ l'unité* » ;
- Résultat (ou conclusion) : « *le succès* » ;
- Coda (ou chute) : « *fut tel qu'ils ne purent honorer toute la demande* ».

Une histoire en dit plus que les « informations » qu'elle contient, cinq lignes suffisent pour constituer un mythe organisationnel au niveau mondial. En effet, en arrière plan, l'auditeur va

---

<sup>1</sup> [http://fr.wikipedia.org/wiki/Apple\\_Computer](http://fr.wikipedia.org/wiki/Apple_Computer)

<sup>2</sup> Nous reprenons la définition de la « narration complète » au sens de Labov ([1972] 1978)

relier ce qu'il entend ou ce qu'il lit à des informations, des connaissances qu'il détient, ou des images qu'il a à l'esprit. Même si l'histoire a été un peu romancée au fil des années, l'essentiel est là.

Les histoires sont utilisées depuis toujours pour transmettre des connaissances, pour échanger, pour construire du sens. L'usage des histoires dans les organisations soulève un certain nombre de questions. Qui racontent les histoires organisationnelles ? Comment et par qui ces histoires vont-elles être interprétées ? Quelles sont les significations que donnent les membres organisationnels à toutes ces histoires ?

Tout au long de cette recherche nous parlons d'histoire, toutefois, nous employons les mots de récit et de narration comme des synonymes.

Initialement, l'intérêt porté aux récits organisationnels avait pour objectif de comprendre ou de transmettre la culture, les idées ou les croyances organisationnelles. Les récits étaient souvent associés à la notion de mythe et considérés comme l'une des manifestations de la culture d'entreprise. Dès 1972, Clark montrait le rôle important des sagas organisationnelles pour supporter la **culture** de l'organisation. Dans ce cas, les histoires seraient un moyen pour les dirigeants de transmettre des valeurs à leurs employés. Dandridge, Mitroff et Joyce (1980) proposent une approche symbolique de l'organisation en prenant en compte les mythes, les rituels ou les anecdotes qui circulent dans les organisations. Dans ce courant, les auteurs ont abordé les narrations comme un artefact culturel parmi d'autres. Pour l'ensemble de ces études, les histoires (comme mythe, saga) permettaient de socialiser les individus, de supporter et de développer la culture organisationnelle.

Cependant, cette vision a été critiquée. Certains la qualifient de réductrice car elle présente les histoires seulement comme un reflet de l'organisation. Ainsi, les travaux de Weick et Browning (1986) alimentent cette rupture et parlent du mode narratif de **communication**. Les auteurs reprennent le paradigme narratif de Fisher (1984) selon lequel toute communication humaine doit être considérée comme un phénomène historique et contextuel, et relie la narration au processus d'interprétation par lequel se réalisent les interactions qui ont lieu dans les organisations.

Selon eux, les narrations seraient intéressantes parce qu'elles arriveraient à saisir des expériences complexes qui allient sens, raison, émotion et imagination. Les narrations agiteraient tous ces éléments ensemble et préserveraient leur interaction dans un résumé succinct. Weick (1995) en arrive à situer la narration au cœur même du processus de création

de significations dans les organisations. Pour Boje (1991), les organisations seraient des systèmes de narrations, car elles co-produisent des histoires formées par des rencontres successives entre différents acteurs. Et chacun à sa manière va influencer cette construction. Par ailleurs, Boje (1991; 1995) étudie les histoires dans leur contexte et *in situ* car il aborde la narration dans une perspective interactive, collective et processuelle. Il estime que les chercheurs en gestion mettent trop l'accent sur les récits consensuels et moins sur l'analyse des histoires contradictoires racontées dans les différentes communautés de l'organisation. Boje (1995) étudie l'entreprise Disney et son analyse des différentes histoires révèle la marginalisation de certaines « voix », avec d'un côté les histoires magiques et célèbres de Walt Disney et de l'autre des histoires moins connues comme les nombreuses grèves des employés à cause des conditions déplorables de travail. Boje (1995) souligne le fait que dans les organisations certaines histoires « locales » adoptent des vues et des interprétations différentes et déconstruisent perpétuellement l'histoire « officielle » de l'organisation. Sa théorie s'articule autour d'un modèle dynamique qui analyse la façon dont les histoires « locales » et « officielles » interagissent constamment. D'un côté, nous retrouvons l'histoire officielle de l'organisation qui est utilisée pour définir la stratégie et la culture, afin de socialiser les membres et de transmettre la vision générale. De l'autre côté, les histoires entre les employés forment un « système » de narrations, car elles co-produisent des histoires synchroniques formées par des rencontres successives entre différents acteurs. Et chacun à sa manière va influencer cette construction. La confrontation de toutes ces histoires (officielles et locales) forment l'identité de l'organisation.

Gabriel (2000) décrit de quelle manière les histoires organisationnelles et les processus de narration sont les principales voies par lesquelles la signification, tant individuelle que collective, s'exprimerait. Dans ce cas, les narrations constitueraient la mémoire collective de l'organisation permettant la **construction de sens**.

Cette perspective des narrations qui va au-delà de la perspective « culturelle » des histoires nous semble particulièrement intéressante pour notre problématique : les histoires médiatées constitueraient-elles un moyen efficace pour le partage et la réutilisation des connaissances ? C'est à cette question que nous allons tenter de répondre dans cette recherche.

Car aujourd'hui, avec le développement des problématiques sur la gestion des connaissances et sur les systèmes d'information qui supportent cette gestion, les histoires pourraient être utilisées comme des données des systèmes de gestion des connaissances organisationnelles.

Le développement des systèmes d'information basés sur une meilleure gestion des connaissances organisationnelles, et celui des technologies qui les supportent (systèmes de gestion des connaissances SGC)<sup>3</sup>, traduisent l'intérêt que portent actuellement les entreprises à une meilleure compréhension et à une plus grande maîtrise du processus complexe qu'est la gestion des connaissances.

Il convient de rappeler que ces problématiques sont apparues au début des années quatre-vingt-dix, et concernaient essentiellement les grandes entreprises dont l'objectif était d'acquérir un avantage compétitif durable. D'ailleurs, les premiers travaux étaient issus du courant du management stratégique (Nonaka 1994; Spender 1996). Aujourd'hui, ces problématiques touchent toutes les entreprises, même les plus petites, et la diffusion particulièrement rapide des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) n'a fait qu'accélérer ce processus.

La connaissance est reconnue comme un concept complexe et protéiforme (Nonaka 1994; Alavi et Leidner 2001). Alavi et Leidner (2001) proposent **six catégories**, elles peuvent être complémentaires et dépendent de l'utilisation que l'organisation désire en faire. La connaissance peut être vue comme :

- (1) Un état d'esprit : la connaissance permet aux individus d'étendre leurs connaissances individuelles et de les appliquer aux besoins de l'organisation (Schubert, Lincke et al. 1998).
- (2) Un objet : la connaissance est stockable et manipulable (Carlsson, ElSawy et al. 1996).
- (3) Un processus : la connaissance est un processus de savoir et d'action (Carlsson, ElSawy et al. 1996; McQueen 1998; Zack 1998).
- (4) Une condition d'accès à l'information : la connaissance doit être organisée afin de pouvoir faciliter son accès et récupérer son contenu (Walsh et Ungson 1991; McQueen 1998; Alavi et Leidner 2001)

---

<sup>3</sup> Traduit de Knowledge Management Systems (KMS)

- (5) Une capacité : la connaissance n'est pas tant une possibilité pour une action spécifique mais une possibilité d'utiliser l'information (Carlsson, ElSawy et al. 1996; Gold, Malhotra et al. 2001).
- (6) Un bien : les organisations traitent la connaissance comme un bien privé appartenant à l'organisation ou à ses membres (Hansen, Nohria et al. 1999) et proposent que la connaissance soit également appréhendée comme un bien public socialement généré et entretenu par des communautés de pratiques émergentes (Brown et Duguid 1991; Lave et Wenger 1991).

Grant (1996b), Alavi et Leidner (2001) soulèvent que l'ensemble de ces connaissances organisationnelles sont réparties dans la culture, l'identité, les routines, les politiques, les systèmes et les membres organisationnels. Pour Spender (1996), les ressources fondées sur ces connaissances sont difficilement imitables et socialement complexes : ainsi la vision de la firme sur les ressources stipule que cette connaissance est un avantage concurrentiel à long terme pour l'entreprise.

Par ailleurs, certains auteurs en sciences de gestion et plus particulièrement en systèmes d'information (Huber 1991 ; Nonaka 1994 ; Alavi et Leidner 2001) définissent la connaissance au travers d'une dimension hiérarchique qui distingue les données, des informations et des connaissances. Pour Huber (1991), l'information fait référence à des données qui véhiculent du sens, en réduisant l'ambiguïté et l'incertitude, alors que la connaissance fait référence à un produit plus complexe de l'apprentissage, comme des interprétations d'informations, les croyances concernant les relations de cause à effet, ou plus généralement les savoir-faire.

Pour Alavi et Leidner (1999) ces différentes perspectives de la connaissance conduisent à plusieurs perceptions de la gestion des connaissances. Cela a pour conséquence d'imaginer différentes stratégies et différents rôles pour le SGC. Par exemple, si la connaissance est vue comme un objet, alors la gestion des connaissances se concentre sur la création et la gestion de stocks de connaissances.

Le tableau ci-dessous (Tableau 1) récapitule les différentes perspectives de la connaissance et leurs conséquences pour les SGC.

**Tableau 1: Les différentes perspectives de la connaissance et leurs conséquences<sup>4</sup>**

Perspective	Définition	Implication pour la gestion des connaissances	Implication pour le système de gestion des connaissances
Donnée Information Connaissance	Donnée = fait, chiffre brut. Information = donnée traitée. Connaissance = information personnalisée	Elle cherche à donner aux individus la bonne information et à faciliter son assimilation.	Pas différente des SI traditionnels et aident les utilisateurs à assimiler l'information.
État d'esprit	La connaissance est un état de savoir et de compréhension.	Elle cherche à améliorer l'apprentissage et la compréhension à travers la mise à disposition d'information.	Donner accès aux sources de la connaissance plutôt qu'aux connaissances elles-mêmes.
Objet	La connaissance est un objet qui peut être stocké et manipulé.	Elle construit et gère des stocks de connaissances.	Rechercher, stocker, transférer, la connaissance.
Processus	La connaissance est un processus permettant d'appliquer son expertise.	Elle s'intéresse aux flux et aux processus de création, partage et distribution de connaissances.	Permettre des liens entre les sources de connaissances pour créer des flux plus importants de connaissances.
Condition d'accès à l'information	La connaissance est une condition d'accès à l'information	Elle organise l'accès et la recherche de contenu.	Apporter des mécanismes de recherche efficaces pour localiser l'information pertinente.
Capacité	La connaissance peut influencer l'action.	Elle construit des compétences clés et comprend les savoir faire stratégiques.	Améliorer le capital intellectuel en supportant le développement des compétences individuelles et organisationnelles.

L'adoption d'une dimension n'est pas exclusive. Au contraire, de nombreux auteurs combinent plusieurs dimensions (Nonaka 1994; Zack 1999; Alavi et Leidner 2001).

Ces différentes perspectives en matière de connaissances entraînent différentes implications pour le SGC que l'organisation souhaite mettre en œuvre et diverses façons d'envisager la gestion des connaissances organisationnelles.

<sup>4</sup> d'après Alavi et Leidner (2001)

Davenport et al. (1998) ont étudié vingt-quatre entreprises qui ont mis en place des initiatives de gestion des connaissances. Elles ont, toutes, quatre objectifs principaux :

- (1) créer des répertoires de connaissances qui stockent des connaissances externes afin d'acquérir une intelligence compétitive, qui structurent les connaissances internes formelles (comme les différents rapports techniques ou méthodologiques), et qui organisent les connaissances internes informelles (comme une base de données de discussions) ;
- (2) améliorer l'accès de la connaissance et faciliter son transfert entre individus, en les connectant à travers des réseaux experts ;
- (3) favoriser l'environnement de la connaissance, en changeant les normes et les processus organisationnels ;
- (4) reconnaître la connaissance comme un actif de l'entreprise, comme n'importe quel autre actif traditionnel.

La réussite de l'ensemble de ces projets avait en commun :

- (1) une augmentation des ressources allouées au projet, qu'elles soient financières ou humaines ;
- (2) une augmentation du nombre de documents dans les répertoires ou de participants dans les forums de discussion ;
- (3) un support institutionnel du projet, et non seulement individuel ;
- (4) l'évidence d'un retour sur investissement.

En définitive, le succès ou l'échec d'un projet de gestion des connaissances semble être lié à de nombreux facteurs propres à une organisation. Un projet de gestion des connaissances nécessite une technologie, une structure organisationnelle et culturelle tout au long du processus d'acquisition, de conversion, d'application et de protection des connaissances. Ce sont les conditions préalables à la gestion des connaissances (Gold, Malhotra et al. 2001).

Koenig (2002) a souligné l'étendue du débat sur les différentes perspectives des SGC. Il a fait émerger de son analyse les différentes vagues des systèmes de gestion de connaissances.

Nous avons déjà assisté à deux vagues de gestion des connaissances. La première a beaucoup investi dans les **technologies**, en mettant en place des bases de données, des répertoires de connaissances codifiées. Les avancées dans le domaine des technologies de l'information ont

eu comme effet d'activer les initiatives de gestion des connaissances. En particulier, les grands cabinets de consulting ont déployé des technologies Internet pour améliorer la coordination et le partage des connaissances. Mais les millions engagés dans de tels processus n'ont pas eu les effets escomptés et les organisations déplorent une non-utilisation ou une utilisation insuffisante de la part des employés.

La deuxième vague a tiré les leçons de la première. Nous avons alors assisté à un assainissement des pratiques, les dimensions culturelle et humaine sont mises en avant. Les chercheurs ont insisté sur l'importance des réseaux sociaux et des **communautés de pratiques** comme facilitateurs dans la création et le partage des connaissances au sein des organisations. Les apports de Nonaka (1991) sur les connaissances tacites, de Senge (1990) sur l'entreprise apprenante ou de Lave et Wenger (1991) sur les communautés de pratiques sont au centre de cette deuxième phase des systèmes de gestion des connaissances.

Aujourd'hui, nous entrons dans la troisième vague. Elle porte son attention sur les contenus et les structures des **répertoires de connaissances**, l'objectif étant de pouvoir retrouver les connaissances contenues dans les bases. Les chercheurs et praticiens ont pris conscience de l'importance du contenu, et en particulier, l'importance des possibilités de recherche, de la disposition, de la description et de la structure de ce contenu (Koenig 2002). Dorénavant, les solutions proposées en matière de gestion des connaissances s'attardent plus longuement sur la meilleure structure à proposer et sur les index permettant une meilleure recherche et récupération des connaissances.

L'enjeu semble désormais de pouvoir intégrer une technologie de l'information comprenant des répertoires et des contenus de connaissances permettant aux individus d'améliorer les processus de création, de partage et de réutilisation des connaissances à l'intérieur des organisations.

L'apparition des méthodes narratives se positionne dans ce courant. En effet, les narrations sont désormais une discipline émergente du domaine de la gestion des connaissances (Orr 1996; Wenger 1998; Soulier 2000; Denning 2001; Swap, Leonard et al. 2001; Brown, Denning et al. 2005). En effet, quel type de connaissances devons-nous retrouver dans un SGC ? Comment devons-nous structurer les connaissances, pour améliorer les processus de gestion des connaissances et ainsi favoriser leur diffusion et leur application ?

**Ainsi, une des préoccupations essentielles de cette recherche est de montrer comment les méthodes narratives sont une perspective intéressante pour les systèmes de gestion des connaissances. Plus précisément, nous cherchons à vérifier si la mise « en ligne » d'expériences professionnelles modélisées sous forme de récits fait émerger différents processus de partage de connaissance puis de réutilisation ?**

## **INTERETS DE LA RECHERCHE**

Malgré l'intérêt porté à la gestion des connaissances et aux systèmes informatisés dédiés aux activités de partage, très peu d'études se sont intéressées à la mise en ligne d'expériences sous forme de récits d'expériences. Cette recherche présente des intérêts théoriques, méthodologiques et pratiques.

### **INTERETS THEORIQUES**

Même si les chercheurs en sciences de gestion ont pris conscience que les narrations étaient un matériau abondant et accessible, nous constatons qu'un nombre peu important d'écrits ont été publiés sur les récits. Les recensements de la littérature faits sur la narration sont encore assez rares en gestion (Boyce 1996; Gabriel 2000); et plus encore, dans la recherche en systèmes d'information (Soulier 2000). La production scientifique sur la narration en organisation est presque exclusivement anglo-saxonne. Jusqu'à présent, peu de chercheurs francophones ont étudié la narration en contexte organisationnel (Christian et Boudès 1998; Giroux 2000; Soulier 2000; Boudès 2003; Fallery et Marti 2005). À la différence de certains domaines de recherche éprouvés, la narration est une problématique scientifique encore largement émergente. D'un point de vue théorique, notre proposition consiste alors à croiser les théories à la fois de la narration et de la gestion des connaissances.

Cette synthèse vise à décrire les différentes approches présentes dans la littérature, permettant ainsi de dégager les apports possibles de la narratologie aux sciences de gestion et plus particulièrement aux systèmes d'information et aux SGC.

### **INTERETS METHODOLOGIQUES**

Les principales contributions méthodologiques de la recherche tiennent à la recherche action, à l'expérimentation mise en œuvre et au terrain de la recherche.

Tout d'abord, nous avons mené une recherche action à la Chambre Régionale de Métiers et de l'Artisanat du Languedoc-Roussillon, afin d'implanter un nouvel outil de travail, de type SGC. La nouveauté des concepts, la description des phénomènes, le contact intense et prolongé avec le terrain sont autant de facteurs qui nous ont conduits à choisir la recherche action comme méthode d'investigation. Cette méthode nous a permis, tour à tour, de créer et de mettre en œuvre sur le terrain de nouvelles connaissances, de participer et d'évaluer les résultats.

Ensuite, l'outil que nous avons implanté est destiné aux artisans afin qu'ils puissent partager et réutiliser les connaissances contenues dans cette base. Dans une étape ultérieure, nous avons voulu comprendre comment ils allaient réagir à la lecture d'expériences professionnelles « en ligne ».

### **INTERETS PRATIQUES**

Les intérêts pratiques de cette recherche ont trait aux propositions de cette étude relative à la mise en place d'un SGC.

D'une part, les propositions qui émergent de ce travail ont permis d'acquérir des connaissances supplémentaires sur les bases d'expériences modélisées sous forme de récits.

D'autre part, plus spécifiquement au terrain étudié, une Chambre Régionale de Métiers et de l'Artisanat, l'expérimentation représente un retour d'expériences non négligeable, sur l'utilité d'une telle base d'expériences « en ligne ». Les propositions que nous émettons font émerger des pistes quant à la gestion de la complémentarité des sources de connaissances, de la gestion de la distance cognitive et de la densité sémantique dans le secteur de l'artisanat.

### **DEROULEMENT DE LA RECHERCHE**

Après avoir exposé le cadre spécifique, les objectifs et les contributions de la recherche, il convient au terme de cette introduction générale, de commenter son organisation. Cette recherche est structurée en deux parties, chacune subdivisée en deux chapitres distincts.

La **première partie** concerne la partie théorique supportant la problématique de recherche. Elle aboutit à mettre en relief l'importance des narrations dans la transmission de connaissances et, en particulier, des connaissances riches en détails contextuels et en dimension tacite. Cette partie est divisée en deux chapitres.

Le **premier chapitre** identifie, à travers les diverses approches des narrations dans le domaine des sciences du langage et leurs apports potentiels pour les sciences de gestion

(section 1). Il met aussi en avant les recherches en gestion sur les narrations et montre pourquoi les narrations deviennent aussi importantes dans la gestion des organisations (section 2).

Le **deuxième chapitre** est consacré entièrement à la problématique de la gestion des connaissances. Il est articulé autour de trois processus. Tout d'abord, nous présentons le processus de création des connaissances qui concerne les problèmes de la génération et du stockage des contenus (section 1). Ensuite, nous exposons le processus de la diffusion des connaissances qui est relatif au problème du partage (section 2). Enfin, nous aborderons le processus de l'application qui touche au problème de la réutilisation des connaissances (section 3).

La **seconde partie** est consacrée à notre travail sur le terrain. Elle justifie les choix opérés au plan méthodologique, énonce le déroulement et les résultats de la recherche. L'objectif de cette seconde partie est de soumettre les fondements théoriques de la recherche à la réalité du terrain. Pour cela, nous avons mené une recherche action afin d'implanter un prototype regroupant des expériences d'artisans sous forme narrative. Pour étudier le processus de partage et de réutilisation, nous avons mené une expérimentation sur quarante-huit cas.

Le **troisième chapitre** justifie notre démarche qualitative de recherche action à la Chambre Régionale de Métiers et de l'Artisanat du Languedoc-Roussillon (section 1). Ensuite, nous présentons notre étude exploratoire, menée grâce à neuf entretiens qui mettent à jour un certain nombre de dimensions de réutilisation et nous expliquons comment nous avons modélisé les expériences des artisans sous forme narrative et construit le prototype « ArtiStoria » (section 2).

Le **quatrième chapitre** expose le déroulement de l'expérimentation d'ArtiStoria que nous avons mené afin de répondre à notre problématique de départ et il présente les résultats obtenus. Nous exposons, tout d'abord, l'échantillon et le déroulement de l'expérimentation (section 1). Ensuite, nous faisons émerger différents scénarii de partage et de réutilisation (section 2). Enfin, nous validons les différents scénarii par l'analyse des quarante-huit cas (section 3).

**PREMIERE PARTIE : LES FONDEMENTS THEORIQUES DE LA RECHERCHE**

CHAPITRE 1 : LES NARRATIONS DANS LES SCIENCES DU LANGAGE ET LES SCIENCES DE GESTION

- ▶ Section 1. Les narrations dans les sciences du langage
- ▶ Section 2. Les narrations dans les sciences de l'organisation

CHAPITRE 2 : LA GESTION DES CONNAISSANCES ORGANISATIONNELLES : LA CREATION, LE PARTAGE ET LA REUTILISATION

- ▶ Section 1. Le processus de création : la génération et le stockage des connaissances
- ▶ Section 2. Le processus de diffusion : le partage des connaissances
- ▶ Section 3. Le processus d'application : la réutilisation des connaissances

**DEUXIEME PARTIE : LES FONDEMENTS METHODOLOGIQUES ET LES RESULTATS DE LA RECHERCHE**

CHAPITRE 3 : LA METHODE DE RECHERCHE ET L'ACTION

- ▶ Section 1. Le cadre méthodologique et le contexte de la recherche
- ▶ Section 2. L'étude exploratoire et la construction de l'outil

CHAPITRE 4 : L'EXPERIMENTATION D'ARTISTORIA ET LES RESULTATS

- ▶ Section 1. L'échantillon et le déroulement de l'expérimentation
- ▶ Section 2. L'émergence des différents scénarii et leur validation
- ▶ Section 3. La validation des scénarii par l'analyse des cas : le classement des quarante-huit cas



**PARTIE 1:**  
**LES FONDEMENTS THEORIQUES DE LA**  
**RECHERCHE**

L'objectif de cette première partie est d'exposer et de justifier notre cadre théorique pour la construction d'un système de gestion des connaissances contenant des expériences professionnelles sous forme d'histoires, afin de permettre le partage et la réutilisation de connaissances.

**Le premier chapitre** est consacré à l'analyse des narrations. Nous présentons la littérature des sciences du langage, en nous attachant à chaque fois de montrer leur pertinence dans les sciences de gestion. Puis nous exposerons les approches théoriques des narrations dans le domaine des organisations et plus précisément en systèmes d'information.

**Le deuxième chapitre** est consacré à l'analyse des systèmes de gestion des connaissances (SGC). À partir de l'examen de la littérature existante, nous avons mis en exergue trois processus. Le premier concerne la création, et il est relié aux problèmes de génération et de stockage. Le deuxième est le processus de diffusion, il concerne le partage des connaissances. Le dernier est le processus d'application et pose le problème de la réutilisation des connaissances.

**Position du chapitre dans la thèse :**

PREMIERE PARTIE : LES FONDEMENTS THEORIQUES DE LA RECHERCHE

Chapitre 1 :  
Les narrations dans les sciences du langage et dans les sciences de gestion

Section 1 : Les narrations dans les sciences du langage

Section 2 : Les narrations dans les sciences de l'organisation

Chapitre 2 :  
La gestion des connaissances organisationnelles :  
les processus de création, de partage et de réutilisation

DEUXIEME PARTIE : LES FONDEMENTS METHODOLOGIQUES ET LES RESULTATS DE LA RECHERCHE

Chapitre 3 :  
La méthode de recherche et l'action

Chapitre 4 :  
L'expérimentation d'ArtiStoria et les résultats



## CHAPITRE 1 : LES NARRATIONS DANS LES SCIENCES DU LANGAGE ET DANS LES SCIENCES DE GESTION

La variété des approches narratologiques tient en partie aux deux conceptions possibles de leur objet : la narration elle-même, c'est-à-dire le texte narratif, ou le processus de son élaboration, dont le texte est le résultat. Ces deux conceptions reflètent l'histoire récente des sciences humaines, depuis le structuralisme triomphant des années 1970, et l'essor parallèle de la pragmatique et des divers mouvements interactionnistes. Ces derniers postulent la nécessité de la prise en compte du sujet parlant et du contexte (au sens large) dans lequel s'effectue toute prise de parole, jusqu'à l'intérêt que l'on porte actuellement à la compréhension des opérations cognitives en jeu dans l'usage du langage.

Précisons cependant que la narration n'appartient pas seulement au domaine littéraire, elle intervient dans la communication en général, qu'elle soit orale ou écrite, omniprésente, elle apparaît dans les conversations, les journaux, à la télévision ...

C'est donc de manière assez naturelle que les sciences de gestion se sont intéressées de plus près aux narrations. La narration est un médium courant et naturel pour échanger des connaissances. Pourtant elle est encore peu exploitée en tant que moyen informatisé pour le partage des expériences dans les entreprises.

Ce chapitre vise à montrer l'intérêt d'étendre les échanges narratifs usuels des organisations à une forme « supportée par ordinateur » pour l'inclure dans une démarche de partage des expériences. Pour montrer cela, nous allons partir des narrations dans les sciences du langage, perspective que nous détaillerons dans la **première section**, pour arriver à l'utilisation des narrations dans les organisations et plus particulièrement dans le domaine des systèmes d'information que nous verrons dans la **seconde section**.

## Section 1. Les narrations dans les sciences du langage

En tant qu'objet littéraire, le récit a une histoire récente liée au mouvement structuraliste. En effet, depuis les années vingt les tentatives de formalisation des récits se sont multipliées.

L'étude des récits intervient lorsque Propp publie sa « *Morphologie du conte* » en 1928, mais la traduction américaine n'interviendra que trente ans plus tard ainsi que sa diffusion en dehors de la Russie. Il influencera tout d'abord le structuralisme de Lévi-Strauss qui attire l'attention sur Propp dans un article intitulé « *La structure et la forme* » (Lévi-Strauss 1973). Mais également l'important numéro huit de la revue « *Communication* » de 1966 qui regroupe de nombreux auteurs comme Barthes, Bremond, Genette, Greimas ou Todorov, tous reconnus pour leurs apports en narratologie.

À côté de cette littérature d'inspiration structuraliste, on retrouve des auteurs comme Bakhtine, un contemporain de Propp, qui se concentrera plutôt sur l'étude du discours par opposition à l'étude de la langue. Bakhtine et ses collègues, que nous désignerons par le « *Cercle de Bakhtine* », s'intéressent à l'inscription du sujet dans son discours, à la compréhension comme forme du dialogue et à l'imposition d'une contre parole. Dans cette optique, le sujet est pris en considération par l'analyse de sa relation historique et sociale aux autres.

Cette coupure bibliographique entre Propp et Bakhtine reflète les deux principales orientations de l'analyse des récits. Soit l'accent est mis sur le fonctionnement du texte, sur sa structure et sa clôture, c'est l'optique interne structuraliste que nous analyserons dans la première sous-section : **on parle de quelque chose.**

Soit l'attention porte sur son inscription dans une interaction verbale, c'est l'optique externe des sciences de la communication, c'est cette approche interactionniste du discours que nous verrons dans la deuxième sous-section : **on parle à quelqu'un.**

Enfin, nous consacrerons la troisième sous-section à l'approche psycho-sociale des conversations qui s'est aussi intéressée au récit mais pas forcément littéraire. Toutefois ce courant partage avec les narratologues littéraires le même objectif de dégager la structure profonde du récit : **on parle avec quelqu'un.**

## Sous-Section 1. L'analyse structuraliste des récits

Nous traitons ici de la narratologie d'inspiration structuraliste. La bibliographie d'inspiration structuraliste est très riche, mais n'a pas toujours un rapport direct avec le récit, et en fonction du point de vue selon lequel on définit celui-ci, qu'il soit mathématique, linguistique ou autre, les définitions du structuralisme ne sont pas identiques. On peut trouver néanmoins deux aspects communs au structuralisme :

*« D'une part, un idéal ou des espoirs d'intelligibilité intrinsèques, fondés sur le postulat qu'une structure se suffit à elle-même et ne requiert pas pour être saisie, le recours d'éléments étrangers à sa structure [...] » (Piaget 1996, p. 6).*

Une structure serait donc un système de transformations qui comporte des lois en tant que système (par opposition à leurs propriétés) et qui conserve ou s'enrichit par le jeu même de ces transformations, sans que celles-ci n'aboutissent en dehors de ses frontières ou fassent appel à des éléments extérieurs. En définitive, une structure comprend les trois caractères de totalité, de transformation et d'autoréglage.

*« [...] d'autre part, des réalisations dans la mesure où l'on est parvenu à atteindre effectivement certaines structures et où leur utilisation met en évidence quelques caractères généraux et apparemment nécessaires qu'elles présentent malgré leurs variétés » (Piaget 1996, p.6).*

La découverte d'une structure peut donner lieu à une formalisation. Il existe différents paliers possibles, cela dépendra des décisions du théoricien, tandis que le mode d'existence de la structure qu'il découvre est à préciser en chaque domaine particulier de recherches.

Nous décrivons dans un premier paragraphe les travaux de Saussure sur les récits. Puis dans un deuxième nous analysons les travaux du formaliste russe, Propp, qui fut l'un des premiers à intégrer la dimension structuraliste dans son analyse. Plus tard, dans les années soixante les

auteurs de « l'école de Paris » s'en sont inspirés, nous les étudions dans un troisième paragraphe.

### 1. Saussure : la langue comme système de signe

La conception de la langue comme système ou structure provient des travaux du linguiste Ferdinand de Saussure ([1916] 2002). Il est le « père » de la linguistique, car il a marqué la nécessité d'une réflexion théorique générale sur le langage, en dépassant le niveau de la simple collecte de faits partiels. Il élabore un point de vue sur l'objet, un cadre général où théoriser les faits. Cette analyse est qualifiée de « syntaxique » car elle prend en compte les signes et leurs relations. L'analyse saussurienne définit le signe comme l'unité de deux éléments mentaux :

- le signifiant qui correspond à l'image acoustique
- le signifié qui attribue des significations aux signes en termes de valeur différentielle du signe par rapport aux autres signes dans la structure de la langue.

Pour lui,

*« Le rôle caractéristique de la langue vis-à-vis de la pensée n'est pas de créer un moyen phonique matériel pour l'expression des idées, mais de servir d'intermédiaire entre la pensée et le son, dans des conditions telles que leur union aboutit nécessairement à des délimitations réciproques d'unités » (Saussure [1916] 2002, p. 156).*

Ces unités de la langue sont les signes, ils unissent le signifiant (son) au signifié (concept). Les signifiés ou concepts sont purement différentiels, définis non pas positivement par leur contenu, mais par leur rapport avec les autres termes du système.

Saussure indique que *« leur plus exacte caractéristique est d'être ce que les autres ne sont pas »* (Saussure 1976, p. 162).

Le signifiant n'est pas un son en lui-même,

« dans son essence, il n'est nullement phonique, il est incorporel, constitué, non pas par sa substance matérielle, mais uniquement par les différences qui séparent son image acoustique de toute les autres » (Saussure [1916] 2002, p. 164)

Cette conception selon laquelle dans la langue il n'y a que des différences, justifie la thèse selon laquelle Saussure serait le fondateur du structuralisme en linguistique. Notons qu'il n'a jamais parlé de structure mais de système. Il circonscrit le domaine de la linguistique comme l'étude de la langue, qu'il définit comme un système de signes.

Cette approche structuraliste se fonde sur une double exclusion : celle de la relation référentielle du signe à l'objet extralinguistique et celle de l'usage effectif de ce que Saussure nomme la parole à des fins communicationnelles. L'objet initial de la linguistique est donc bien la langue. Saussure a tenté de décrire, délimiter et définir les unités linguistiques dans le cadre d'un système abstrait et autonome. Sa théorie repose sur une opposition entre la langue et la parole. Ces travaux sont parfois contestés, mais ont donné naissance à la linguistique générale, scientifique et contemporaine. Il fut le premier à marquer la nécessité d'une réflexion théorique générale sur le langage, en dépassant le simple niveau de la collecte de faits partiels.

La recherche en linguistique s'oriente ainsi vers l'étude du système de la langue par rapport aux manifestations individuelles de la parole.

## **2. Propp: l'exemple du conte merveilleux**

C'est à Vladimir Propp ([1928] 1970) que revient le mérite d'avoir essayé le premier de formaliser le récit, d'en dégager la structure. Dans *Morphologie du conte*, élaboré à partir d'un ensemble de contes merveilleux d'Afanassiev, Propp a tenté de réduire la diversité des thèmes et des événements à une série de fonctions, une séquence d'actions récurrentes d'invariants auxquels tous les contes se ramèneraient.

Propp appartient au formalisme, courant de critique littéraire russe entre les années 1915 et 1930. L'apport le plus significatif de ces textes demeure sans aucun doute dans la distinction établie par Tomachevski ([1929] 1965) entre les deux niveaux de récit. Il distingue le contenu événementiel de l'œuvre de ses procédés de composition, opposant alors la « fable », définie

comme « ce qui s'est effectivement passé » et le « sujet », « la façon dont le lecteur en a pris connaissance ». Le texte de Chklovski ([1929] 1965) esquisse une typologie des formes narratives. En analysant différentes nouvelles de la littérature russe et européenne il en dégage des points communs, comme des constructions particulières. Propp quant à lui étudie la linéarité du récit, c'est : « *un système extrêmement stable et répandu* » (p. 236).

Il en conclut :

*« que l'on peut étudier les parties constitutives sans tenir compte du sujet qu'elles façonnent. L'étude des rubriques verticales révèle les normes et les voies de transformation. Grâce à l'union mécanique des parties constitutives, ce qui est vrai pour chaque élément particulier le sera pour le dessein général »* (p. 237).

Il met à jour une sorte d'algorithme analytique en montrant que tout conte est régi par un ensemble de paramètres qui se distribuent selon des « variables » (le nom et les attributs des personnages) et des « constantes » (les fonctions qu'ils accomplissent). Il dégage une structure unique du conte merveilleux selon laquelle ces fonctions s'enchaînent selon un ordre immuable même si toutes les fonctions ne sont pas présentes dans chacun des contes.

*« Par fonction, nous entendons l'action d'un personnage, définie du point de vue de sa signification dans le déroulement de l'intrigue »* (p. 34).

Selon son analyse, tout conte merveilleux se développe à partir d'un manque ou d'un méfait initial jusqu'à sa réparation finale. Pour lui, les fonctions se regroupent logiquement selon certaines « *sphères d'action* » (p. 96). Ces sphères correspondent aux personnages qui accomplissent les fonctions, il en dénombre sept.

Par exemple, la sphère d'action de l'antagoniste a pour élément : la malfaisance (X), le combat ou toute autre forme de lutte contre le héros (L), la poursuite (P). La sphère d'action de la princesse (objet de la recherche) et de son père a pour éléments : l'assignation de la tâche difficile (T), la marque (M), le dévoilement (Dv), l'identification (I), la punition du deuxième antagoniste (Pu), les noces (N). Les fonctions de la princesse et de son père ne peuvent être délimitées l'une de l'autre avec une parfaite précision. C'est le plus souvent le père qui assigne la tâche difficile, du fait de son hostilité à l'égard du fiancé. De même, c'est

souvent lui qui punit ou ordonne de châtier le faux héros. Les lettres entre parenthèses sont les symboles que donne Propp à chaque fonction. Elles lui permettront de comparer schématiquement la structure des contes.

Sa conception des actants est donc fonctionnelle : les personnages se définissent, d'après lui, par des « *sphères d'action* » auxquelles ils participent. Ces sphères étant constituées par les faisceaux de fonctions qui leur sont attribuées. Il y a trois cas de répartition des sphères d'action : soit la sphère d'action correspond exactement au personnage, soit un personnage embrasse plusieurs sphères d'action, ou bien une même sphère d'action est partagée entre plusieurs personnages. L'invariance que l'on peut observer en comparant tous les contes du corpus est celle des sphères d'action, qui sont attribuées aux personnages de manière variables d'un conte à l'autre. Il en résulte que si les acteurs peuvent être placés à l'intérieur d'un conte, les actants qui sont des classes d'acteurs ne peuvent l'être qu'à partir du corpus de tous les contes. Ainsi, une articulation d'acteurs constitue un conte particulier et une structure d'actant un genre. L'institution des acteurs par la description de leurs fonctions et la réduction des classes d'acteurs à des actants du genre, permet à Propp, d'établir une liste définitive de sept actants : l'antagoniste, le donateur (pourvoyeur), l'auxiliaire magique, la princesse et son père, le mandant, le héros, le faux héros. Cet inventaire l'autorise à donner une définition actantielle du conte populaire russe, en tant que genre, comme étant un récit à sept personnages. Il trouve ainsi une explication historique à son uniformité.

Nous décrivons dans le tableau (Tableau 2) qui suit un exemple de conte structuré par Propp ([1928] 1970).

**Tableau 2 : Exemple de structuration par Propp**

Conte : Les cygnes n°64	Éléments du conte définis par Propp
<i>Il était une fois un vieux et une vieille, ils avaient deux enfants : une fille et un tout petit garçon.</i>	Situation initiale (i)
<i>« Ma fille, ma fille, dit un jour la mère, nous partons travailler. Nous te rapporterons un petit pain, nous te ferons une robe, et nous t'achèterons un joli fichu : sois sage, garde bien ton frère, et ne sors pas de la maison. »</i>	Interdiction renforcée par des promesses (k <sup>1</sup> )
<i>Les parents s'en allèrent,</i>	Eloignement des parents (e <sup>1</sup> )
<i>et la fillette oublia leurs recommandations :</i>	La transgression est motivée (Mot)
<i>elle déposa son petit frère dans l'herbe, sous la fenêtre, et courut dans la rue pour jouer et s'amuser.</i>	Transgression (q <sup>1</sup> )
<i>Alors arrivèrent les cygnes, qui s'emparèrent du petit garçon et l'emportèrent sur leurs ailes.</i>	Malfaisance (X <sup>1</sup> )
<i>La fillette revint, et que vit-elle ? son petit frère avait disparu !</i>	Annonce rudimentaire du malheur (Y <sup>4</sup> )
<i>Elle poussa un cri, courut de-ci de-là : personne. Elle appela, pleura, se lamenta sur son sort qui la guettait au retour de ses parents : pas de réponse.</i>	Détails : rudiment de triplification
<i>Elle courut dans les champs ;</i>	Départ pour la recherche (W <sup>▲</sup> )
<i>au loin, les cygnes s'envolèrent et disparurent derrière une sombre forêt. Depuis longtemps les cygnes s'étaient acquis une triste réputation, multipliant les méfaits et enlevant les petits enfants. La fillette devina qu'ils avaient emporté son petit frère et se lança à leur poursuite.</i>	Puisqu'il n'y a pas ici de mandant pour informer du malheur, ce rôle est tenu, avec quelque retard, par l'antagoniste lui-même, qui en révèle la nature lors d'une brève apparition.
<i>Elle courut, courut, et rencontra un fourneau.</i>	Apparition du personnage qui met le héros à l'épreuve. Il est hasard (forme canonique). (70, 72)
<i>« Fourneau, petit fourneau, dis moi où sont allés les cygnes ? – Mange ma galette de sarrasin, et je te le dirai.</i>	Dialogue avec le donateur (très bref) et mise à l'épreuve (D <sup>1</sup> ) (75, 77 <sup>b</sup> ).
<i>- Oh, chez mes bons parents, on ne mange que du froment. »</i>	Réponse arrogante, réaction négative du héros, qui entraîne une triplification. Pour le développement de l'action il faut que le héros reçoive une aide (H <sup>1</sup> <sub>neg</sub> , Z <sup>1</sup> <sub>neg</sub> ).
<i>(Suit la rencontre d'un pommier, puis d'une rivière. Mêmes propositions, et mêmes réponses arrogantes.)</i>	Apparition de l'auxiliaire reconnaissant (Z <sub>6</sub> <sup>9</sup> )
<i>Elle aurait pu longtemps courir à travers les champs, longtemps errer dans la forêt, quand par bonheur elle rencontra le hérisson ;</i>	
<i>elle voulut lui lancer un coup de pied,</i>	Situation d'impuissance de l'auxiliaire, sans demande de grâce (d <sup>7</sup> ).
<i>mais craignit de se piquer,</i>	Grâce accordée (H <sup>7</sup> )
<i>et lui demanda :</i>	Dialogue (§)
<i>« Hérisson, petit hérisson, as-tu vu où sont allés les cygnes ?</i>	
<i>- va par là, tu les trouveras. »</i>	Le hérisson reconnaissant devient

	auxiliaire en indiquant le chemin ( $Z^9=R^4$ ).
<i>Elle courut, et trouva une cabane, une cabane debout sur des pattes de poule, et qui tournait.</i>	Habitation de l'antagoniste ( $9^{1b}$ ).
<i>Dans la cabane était la Baba Yaga : vilain museau de grippe-sou et pied d'argile.</i>	Aspect de l'antagoniste ( $9^3$ ).
<i>Il y avait aussi, assis sur un petit banc, le frère de la fillette qui jouait avec des pommes d'or.</i>	Apparition du personnage cherché (97). L'or : un des détails typiques du personnage cherché. Attribut (98)
<i>Sa sœur le vit, s'en empara furtivement, le serra contre elle et l'emporta.</i>	Reprise de l'objet cherché, avec emploi de la ruse ou de la force ( $E^1$ ) Retour non mentionné mais sous entendu (▼)
<i>Mais les cygnes partirent à tire-d'aile à sa poursuite.</i>	Poursuite par les airs ( $P^1$ )
<i>Et les méchants oiseaux la rattrapaient : où aller ? (De nouveau, triple épreuve par les mêmes personnages, mais avec réponses positives. La rivière, le pommier et le fourneau aident la fillette à échapper à la poursuite en la cachant.</i>	Salut ( $S^4$ )
<i>Et le conte se termine sur le retour de la fillette à la maison.)</i>	

Ce tableau retrace l'analyse complète du conte. La colonne de gauche reprend le conte et celle de droite constitue les éléments de tabulation (avec leurs symboles) du conte définis par Propp. Si on récapitule toutes les fonctions de ce conte, on obtient le schéma suivant :

**Encadré 1 : Le schéma du conte selon Propp**

$$k1 e1 q1 X1W \uparrow \left\{ \begin{array}{l} [D^1 H^1_{\text{nég}} Z^9_{\text{nég}}]^3 \\ d^7 H^7 \quad Z^9_6 \end{array} \right\} R^4 E^1 \downarrow [P^1 D^1 H^1 Z^9 = S^4]^3$$

La principale critique que reçoit Propp est que travailler sur un ensemble de textes narratifs plus diversifiés présente des difficultés. Une liste des fonctions et des rôles universels sera beaucoup plus longue, de plus le nombre de combinaisons possibles croît de façon exponentielle avec l'élargissement du corpus.

Ces notions sont autant de pistes dont se serviront les structuralistes pour fonder la narratologie. Les structuralistes français ont adopté une stratégie d'adaptation de cette théorie,

en élaborant différemment le concept de rôle et d'action. En général, ils travaillent avec des catégories plus abstraites que Propp, ce qui leur permet de tirer des conclusions plus générales, mais qui les empêchent d'atteindre des résultats intéressants sur les thèmes des textes.

Toutefois, les formalistes russes furent les premiers à développer l'analyse formelle. Mais en dépit de toutes ces critiques, ce mouvement russe a donné le coup d'envoi à l'essor de la narratologie dans les années soixante.

L'influence des penseurs formalistes dans le développement de la pensée structuraliste est incontestable. Pourtant ce n'est que tardivement, avec la parution en 1965 de l'anthologie traduite par Todorov (1965), que seront disponibles pour la première fois en français les principaux textes de ce courant. Certes, l'ouvrage, déjà disponible en anglais, avait connu une diffusion importante grâce aux commentaires de Lévi-Strauss (1973), mais l'ensemble de ces théories formalistes demeurait encore largement méconnu en France, jusqu'à sa traduction dont l'impact fut considérable.

### **3. L'école de Paris : les récits dans la linguistique structurale**

La première manifestation de ce courant est le numéro huit de la revue *Communication* de novembre 1966, « Introduction à l'analyse des récits » dirigé par Roland Barthes (1966). À partir de là, l'analyse des récits va se développer sous l'impulsion d'auteurs tel que Genette d'abord avec une série d'articles comme « Les frontières du récit » (1966), puis dans des ouvrages théoriques comme « Figures III » (1972), ou « Nouveau discours du récit » (1983). Dès lors, la « narratologie<sup>5</sup> » était née. Ce mouvement structuraliste s'est beaucoup inspiré des travaux des formalistes russes. Bien que ces travaux soient beaucoup moins récents, leur traduction en français ou en Anglais n'est apparue que bien plus tard. Propp ne sera traduit en français qu'en 1970. Comme lui, la plupart des auteurs français s'intéresse avant tout à la structure narrative et ses invariants. L'ambition méthodologique de ce courant est de développer un mécanisme qui permettrait d'identifier les éléments narratifs et leur enchaînement dans une structure d'analyse.

---

<sup>5</sup> Terme proposé par Todorov (1969) pour désigner la science des récits

### 3.1. Todorov : l'ébauche d'une science de la littérature

Todorov (1965) ayant traduit et rassemblé les plus importants textes des formalistes russes en a évidemment subi une grande influence. Il s'inspire ouvertement des théories formalistes pour conceptualiser une nouvelle poétique dont le but serait « d'interroger » les propriétés de ce discours particulier qu'est le discours littéraire. Cette orientation se précisera lors de la parution du numéro huit de la revue *Communication* (Todorov 1966) :

*« Étudier la « littérarité » et non la littérature : c'est la formule qui, il y a bientôt cinquante ans, signala l'apparition de la première tendance moderne dans les études littéraires, le Formalisme russe. Cette phrase de Jakobson veut redéfinir l'objet de la recherche »* (Todorov 1966, p. 125).

Dans cet article, Todorov poursuit la réflexion des formalistes et tente d'établir une terminologie plus simple et plus fonctionnelle pour décrire le fonctionnement du récit. Intitulé « *les catégories du récit littéraire* », son article reprend ainsi plusieurs thèmes soulevés par les formalistes, tels que ceux de la nécessité d'une « science » de la littérature et de la distinction des divers niveaux du récit. En effet, pour qu'il y ait une science de la littérature, il faut étudier tout ce qui a trait à la littérarité mais n'étudier qu'elle. Il propose un système de notions qui pourra servir à l'étude du discours littéraire, en se concentrant principalement sur les récits. Partant de l'idée de la division du récit en deux axes constitutifs telle que l'avait proposée les formalistes (fable/sujet), il effectue une analyse du roman de Laoclos, « les liaisons dangereuses ». Todorov traite l'histoire comme une abstraction car elle est toujours perçue ou racontée par quelqu'un, elle n'existe pas en soi. Ainsi, dans le récit de l'histoire, la succession des actions n'est pas arbitraire mais obéit à une certaine logique. Notons aussi que le récit rompt avec la succession naturelle des événements pour adopter un temps linéaire (le temps du récit), et l'auteur va utiliser certaines déformations temporelles à des fins esthétiques. Comme il le souligne, la nature des événements compte peu, seule importe la relation qu'ils entretiennent. Todorov observe par exemple que l'apparition d'un projet provoque un obstacle, le péril provoque une résistance. Ces schémas de base sont peut-être en nombres limités et il nous dit que l'on pourrait éventuellement représenter toutes les intrigues comme une dérivation de ceux-là.

*« En d'autres mots nous ressentons à travers chaque œuvre, qui n'est que de la parole, qu'il existe aussi une langue dont elle n'est qu'une des réalisations. Notre tâche est d'étudier précisément cette langue. Ce n'est que dans cette perspective que nous pouvons envisager la question de savoir pourquoi l'auteur a choisi telles péripéties pour ses personnages plutôt que telles autres, alors que les unes et les autres obéissent à la même logique » (Todorov 1966, p. 138).*

Son travail de théorisation sur le fonctionnement de la temporalité dans le récit en fait un pionnier du structuralisme français dans le domaine. **Toutes ses observations sur le temps, les aspects, les modes du récit, ont pour objet de saisir la structure littéraire de l'œuvre qu'il nomme dorénavant « l'ordre ».** Il met en évidence des procédés du discours qu'il sépare en trois groupes qui correspondent à autant d'éléments structuraux du récit :

Le temps du récit, soulève le problème de la temporalité de l'histoire et du discours :

- La déformation temporelle : un roman à énigme commence par la fin d'une des histoires racontées, pour aboutir à son début ; à l'inverse le roman noir rapporte d'abord les menaces pour arriver aux cadavres. Dans ce cas, on voit clairement qu'une seule et même histoire peut être racontée de différentes manières.
- Enchaînement, alternance, enchâssement : si l'on prend au contraire une histoire qui comporte plusieurs histoires, il existe différentes façons de les lier. Leurs dispositions dans le récit vont révéler un autre aspect du temps.
- Temps de l'écriture, temps de la lecture : ces temporalités s'ajoutent aux deux précédentes qui étaient propres aux personnages. Il s'agit là du temps de l'énonciation et de celui de la perception.

Les aspects du récit concernent la manière dont est perçue l'histoire par le narrateur. Soit le narrateur en sait plus que son personnage, soit il en sait autant, soit il en sait moins. De plus, le narrateur peut apporter plusieurs aspects d'un même événement ou nous les présenter sous un angle particulier pour décrire un phénomène plus complexe ou pour produire un effet particulier sur le lecteur.

Les modes du récit dépendent du type de discours utilisé par le narrateur pour nous faire connaître l'histoire. Le narrateur va jouer avec des éléments à sa disposition pour produire les effets voulus sur le lecteur. Par exemple l'utilisation du style direct va être liée à l'aspect subjectif du langage.

C'est sur l'ensemble de ces fondements théoriques que d'autres auteurs, comme Genette par exemple, ont amorcé leur propre réflexion sur les mécanismes du récit.

### 3.2. Genette : une grille d'analyse de la structure des récits

Genette dans « Figures III » (1972), élabore les **principes méthodologiques de base de la narratologie**. Sa schématisation s'inspire de la division tripartite du récit introduite par Todorov. Ainsi, la division temps-aspect-mode est transformée par Genette (1972) en temps-mode-voix. Le temps concerne les rapports temporels entre le récit et l'histoire. Le mode correspond à la question « qui voit ? », il concerne les modalités de la forme narrative. Et la voix, « qui parle ? » concerne la façon dont se trouve impliquée dans le récit la narration elle-même, c'est-à-dire la situation, le narrateur et son destinataire.

Malgré le grand nombre de contributions riches et déterminantes, ce sont celles sur les descriptions et les catégories de Genette qui constituent la base de ce que l'on appelle la narratologie classique.

(1) Le concept temps comprend l'ordre narratif, la durée narrative et la fréquence. L'ordre narratif étudie les rapports entre le temps de l'histoire et le temps du récit, cela revient à étudier les rapports entre l'ordre temporel de succession des événements dans l'histoire et l'ordre pseudo-temporel de leur disposition dans le récit. Genette dégage deux dimensions de l'ordre narratif, soit l'anachronie qui désigne la différence entre le temps du récit et le temps de l'histoire, soit la discordance avec les prolepses (raconter par anticipation) ; les analepses (évoquant d'un événement antérieur) ; les anachronies (différentes formes de discordances entre l'ordre de l'histoire et celui du récit).

La durée narrative correspond aux rapports entre la durée des événements de l'histoire et leur pseudo-durée dans le récit, ce sont des rapports de vitesse. Genette en liste quatre : la pause, un arrêt contemplatif par exemple ; la scène, considérée comme un tout où se regroupent des

événements, des descriptions... ; le sommaire est la narration en quelques pages de plusieurs journées ; et l'ellipse, temporelle par exemple, elle indique le laps de temps écoulé, « plusieurs mois passèrent... ».

Enfin, la fréquence correspond aux relations entre les capacités de répétition de l'histoire et celles du récit. Genette en distingue trois : le singulatif, raconter une fois ce qui s'est passé une fois ; le répétitif, raconter plusieurs fois ce qui s'est passé une fois ; et l'itératif, raconter une fois ce qui s'est passé plusieurs fois.

(2) Le mode correspond aux points de vue. Genette fait reposer sa classification sur une phénoménologie des états de conscience. Nous retrouverons la focalisation zéro, c'est l'absence de point de vue délimité, ce qui caractérise les récits où le narrateur en dit plus que n'en sait aucun des personnages. Nous parlerons de focalisation interne quand le narrateur ne raconte que ce qu'il sait, voit, ressent d'un personnage donné. Enfin, la focalisation externe coïncide avec un point de vue strictement limité aux perceptions visuelles, une sorte de témoin objectif dont le rôle se réduirait à constater du dehors ce qu'il se passe. Là, le narrateur en dit moins que n'en sait le personnage.

(3) La voix narrative est la dernière catégorie d'analyse c'est-à-dire la façon dont le récit se trouve impliqué dans la narration. Il y a deux niveaux de subjectivité du narrateur, la relation hétérodiégétique, où le narrateur n'est pas un personnage dans le récit qu'il raconte, et donc serait relativement objectif. Et la relation homodiégétique, où le narrateur est un personnage dans le récit qu'il raconte ce qui le rendrait plus subjectif.

Il y a deux niveaux principaux de narratif, l'extradiégétique, le récit est raconté par le narrateur au premier niveau. Et, l'intradiégétique, le narrateur est au second niveau, c'est-à-dire qu'il y a déjà un personnage dans le récit du narrateur.

Enfin,

*« nommer histoire le signifié ou le contenu narratif (même si le contenu se trouve être en l'occurrence, d'une faible intensité dramatique ou teneur événementielle), récit proprement dit le signifiant, énoncé, discours ou texte narratif lui-même, et narration l'acte narratif producteur et, par extension l'ensemble de la situation réelle ou fictive dans laquelle il prend place » (Genette 1972, p.72).*

Genette dans ses différents ouvrages fait preuve d'une grande précision et rigueur. Il élabore une terminologie devenue universelle pour décrire le fonctionnement du récit. Pour Genette cette « grille » n'est pas un instrument d'incarcération, d'émondage castrateur ou de mise au pas, c'est une procédure de découverte et un moyen de description.

### 3.3. Greimas : l'analyse des séquences et le modèle actantiel

Greimas a systématisé le modèle de Propp où les actions se rapportent aux personnages : ils se réduisent alors à une typologie qui s'appuie sur l'unité de l'action et non pas sur le simple côté psychologique. Ainsi on retrouve dans son analyse sept personnages de Propp ([1928] 1970) : l'antagoniste, le donateur (pourvoyeur), l'auxiliaire magique, la princesse et son père, le mandant, le héros, le faux héros.

À partir de l'analyse Proppérienne, Greimas (1966a) bâtit le modèle actantiel. Les actions se réfèrent aux personnages, qu'il nomme « actant ». Un actant est un rôle, une réalité abstraite et peut ainsi inclure plusieurs acteurs, tandis qu'au cours de la narration un acteur peut prendre les rôles de plusieurs actants. Le rôle correspond à un ensemble de fonctions qu'on assigne à un même actant. Il décrit et classe les personnages du récit, non pas selon ce qu'ils sont, mais selon ce qu'ils font. Il part des travaux de Propp, pour comprendre et justifier un « modèle actantiel » plus général, utilisable pour un plus grand nombre de descriptions de micro-univers mythiques. Il lui emprunte la notion « d'actant », mais lui donne un sens légèrement différent, considérant les actants comme des fonctions syntaxiques : le sujet, l'objet, le destinateur, le destinataire, l'opposant, l'adjuvant.

Dans son schéma actantiel le premier facteur essentiel est l'axe « sujet-objet » qui représente l'axe du désir. En effet, pour l'auteur la dynamique narrative naît de l'expérience d'un certain manque et du désir qui en découle ressenti par le sujet (il représente la force) pour acquérir un objet de valeur qui soit concret ou abstrait. Le deuxième axe est celui du « destinateur-destinataire » et représente la communication. Le destinateur est un émetteur qui charge un sujet d'acquérir un objet (c'est l'objet souhaité) pour le remettre ensuite au destinataire. Le dernier axe est « pouvoir-lutte » : l'adjuvant et l'opposant qui aident ou nuisent au sujet. Ici l'adjuvant va aider le sujet dans ses efforts pour acquérir l'objet alors que l'opposant va faire

obstacle à la réalisation de ce désir. Les actants sont en quelque sorte des fonctions « vides » qui peuvent être « remplies » au gré de leur contexte discursif.

Greimas (1966b) , définit le récit,

*« (...) comme un algorithme, c'est-à-dire comme une succession d'énoncés dont les fonctions-prédicats simulent linguistiquement un ensemble de comportements ayant un but. En tant que succession, le récit possède une dimension temporelle : les comportements qui s'y trouvent étalés entretiennent entre eux des relations d'antériorité et de postériorité. Le récit pour avoir un sens, doit être un tout de signification et se présente de ce fait, comme une structure sémantique simple. Il en résulte que les développements secondaires de la narration, ne trouvant pas leur place dans la structure simple, constituent une couche structurelle subordonnée : la narration, considérée comme un tout, aura donc pour contrepartie une structure hiérarchique de contenu. » (Greimas 1966b, p. 29).*

Il croit foncièrement à une construction algorithmique de la sémantique qui s'appuie entre autre sur la différenciation hiérarchique de plusieurs niveaux. En conséquence, il insiste sur les ambitions universelles de sa théorie dont le caractère général dépasse toujours le caractère spécifique de certaines situations.

Reprenant une idée l'« Anthropologie structurale » (Lévi-Strauss 1973), Greimas propose que les récits soient divisés en « un avant vs un après ». Ainsi, tout récit classique serait fondé sur une opposition pouvant être ou non résolue au cours de la narration.

*« À cet avant vs après discursif correspond ce que l'on appelle un renversement de situation qui, sur le plan de la structure implicite, n'est autre chose qu'une inversion de signe de contenu » (Greimas 1966b, p. 29-30).*

Greimas souligne que la dimension dynamique fondamentale d'un récit résulterait donc d'un certain manque (la situation initiale, qui fait que l'harmonie se voit menacée), d'une transformation (elle correspond à une épreuve qualifiante, principale et glorifiante) et d'une situation finale. En définitive, au cours des événements s'opère une inversion des contenus de la signification.

### 3.4. Bremond : l'analyse des constituants du raconté

L'étude de Bremond (1973) abouti à une « *grammaire du raconté* ». Il est parvenu à isoler des catégories relativement abstraites, bien délimitées. Puis à élaborer une série de combinaisons accompagnée de règles de restriction. Cela permet de construire tout un éventail de trames narratives « vides », où il suffirait pour raconter de mettre en place des personnages plus ou moins étoffés. Bremond (1973), développe sa théorie en adoptant l'idée de Propp : la fonction est l'élément à bâtir du récit. Ainsi, la fonction est « *l'action d'un personnage définie du point de vue de sa signification dans le déroulement de l'intrigue* » (Bremond 1973, p. 131).

L'analyse des rôles dans l'univers de la narration est l'objet central de son étude. Les rôles sont vus comme des performances ou des expériences de certains types d'actions téléologiques. Ils sont élaborés à l'aide d'une analyse logique des fonctions qui peuvent s'y attacher. L'élément de base pour analyser la structure d'un récit est une proposition narrative qui ressemble à la fonction chez Propp, mais qui est plus abstraite en ce qui concerne son élément le plus important, le processus narratif.

Propp a tracé la voie aux auteurs structuralistes sur la nécessité de définir, préalablement à toute description d'un genre littéraire défini, la « *carte des possibilités logiques du récit* » (Bremond 1966).

À cette condition Bremond pense,

« *que le projet d'un classement des univers de récit, fondé sur des caractères structuraux aussi précis que ceux qui servent aux botanistes ou aux naturalistes à définir les objets de leur étude, cesse d'être chimérique* » (Bremond 1966, p. 60).

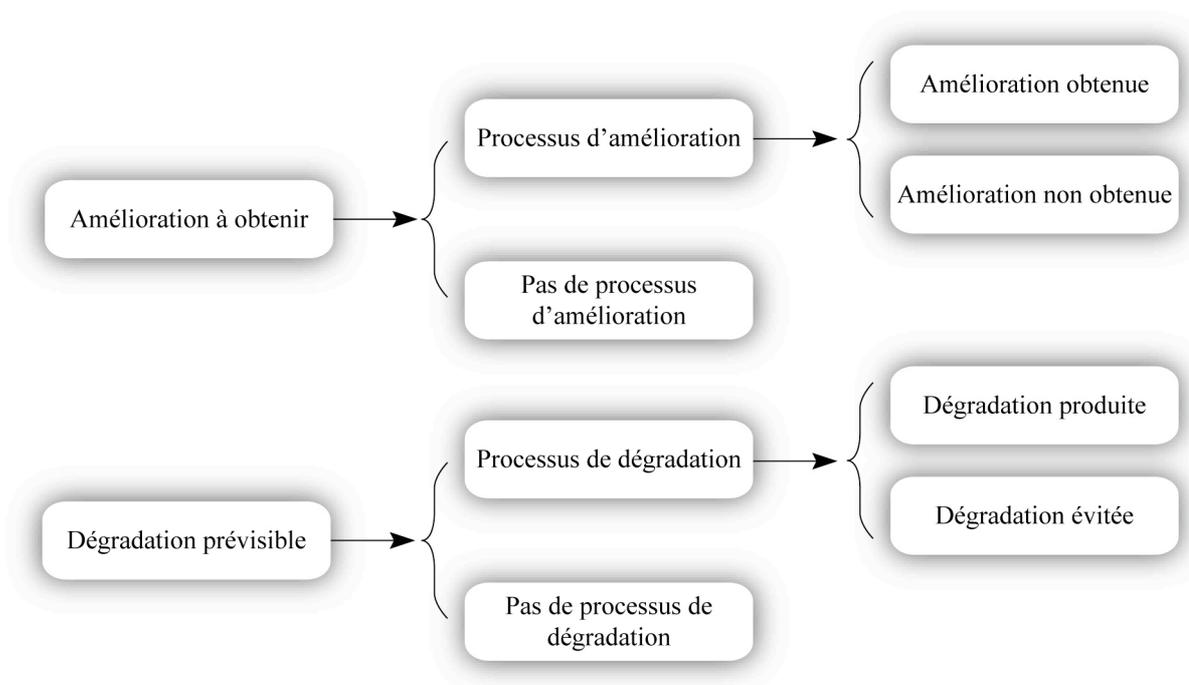
Bremond (1966; 1973) définit ainsi la logique des possibles narratifs :

- L'unité de base, l'atome narratif, demeure la fonction, appliquée aux actions et aux événements qui regroupés en séquences, engendrent un récit.

Tout récit consiste en un discours intégrant une succession d'événements d'intérêt humain dans l'unité d'une même action. Selon qu'ils favorisent ou contrecarrent ce projet, les

événements du récit peuvent se classer en deux types fondamentaux qui se développent selon les séquences suivantes :

**Figure 1: Les événements du récit<sup>6</sup>**



- Un groupement de trois fonctions engendre la séquence élémentaire. Cette triade correspond aux trois phases obligées de tout processus.

(1) Une fonction qui ouvre la possibilité du processus, sous forme de conduite à tenir ou d'événements à prévoir.

(2) Une fonction qui réalise cette virtualité, sous forme de conduite ou d'événements.

(3) Une fonction qui clôt le processus, sous forme de résultat atteint.

Aucune de ces fonctions ne nécessite celle qui suit dans la séquence. Le narrateur conserve toujours la liberté de la faire passer à l'acte ou de la maintenir à l'état de virtualité. Si le narrateur choisit d'actualiser cette conduite ou cet événement, il conserve la liberté de laisser le processus aller jusqu'à son terme ou de l'arrêter en cours de route. Les séquences élémentaires se combinent entre elles pour engendrer des séquences complexes. Les configurations sont variables, par exemple, on retrouve l'enchaînement bout à bout, l'enclave, l'accolement...

<sup>6</sup> d'après Bremond (1966)

En définitive, Bremond propose une grammaire du raconté qui permet de construire tout un éventail de récits.

#### 4. Conclusion sur l'approche structuraliste et perspective pour la gestion des connaissances : le modèle de Soulier et Caussanel

L'analyse structuraliste des récits a permis de définir le récit comme un niveau autonome et abstrait ayant une grammaire narrative et constituant un tout de signification. La grammaire narrative est composée de la syntaxe narrative et du discours narratif.

La définition structuraliste du récit la plus souvent citée est celle de Todorov (1968) :

*« Un récit idéal commence par une définition stable qu'une force quelconque vient perturber. Il en résulte un état de déséquilibre ; par l'action d'une force dirigée en sens inverse, l'équilibre est rétabli ; le second équilibre est bien semblable au premier, mais les deux ne sont jamais identiques. Il y a par conséquent deux types d'épisodes dans un récit : ceux qui décrivent un état (d'équilibre ou de déséquilibre) et ceux qui décrivent le passage d'un état à l'autre »* (Todorov 1968, p. 82).

Les structuralistes commencent par isoler le phénomène auquel ils s'intéressent, par exemple le raconté pour Bremond (1973). Ensuite ils construisent un système de signification sémantique autour, et re-projettent le tout sur la réalité empirique. Dans le cadre du récit on s'intéresse non pas au raconté, mais à une structure profonde du texte lui-même. Les structuralistes présupposent que l'analyse de la réalité doit passer à travers ces systèmes de signification isolés.

Cette position limite nos analyses en sciences sociales qui ont besoin d'une grammaire du récit qui structure au minimum les textes sans trop perdre d'informations. **Toutefois, la forme canonique des récits nous offre un formalisme qui permet de rythmer des épisodes particuliers.**

Nous nous intéressons aux récits comme forme de structuration d'informations et de connaissances. L'approche structuraliste nous a permis de mieux comprendre le

fonctionnement des récits. Nous retiendrons qu'un récit explique une transformation, le passage d'un état initial à un état final. La structure profonde du récit désigne le sens que prend cette transformation.

Soulier et Caussanel (2002) proposent ainsi un modèle conceptuel des connaissances et un outil permettant de générer des cartes de buts et d'événements, permettant à un groupe d'améliorer sa compréhension d'une situation ou d'un problème. Dans les paragraphes suivants nous allons présenter en détail le travail de Soulier et Caussanel, en s'appuyant sur une histoire racontée par un artisan.

*« L'intérêt d'objectiver une histoire au sein d'une représentation – nécessairement réductrice – se situe dans le fait de partager un squelette minimal mais consensuel représentant les connaissances sur les objets, les acteurs et les événements qui se situent dans cette histoire » (Soulier et Caussanel 2002, p. 9).*

L'outil qu'ils proposent a été développé pour une entreprise de consultants. Pour la suite de ce paragraphe toutes les histoires présentées sont issues de notre terrain de recherche. Ce sont des histoires recueillies auprès d'artisans, à qui nous avons demandé les usages qu'ils avaient avec Internet. Nous développerons ceci plus en détail dans notre chapitre numéro trois.

#### 4.1. Le découpage

Un récit est composé de propositions dont certaines sont narratives et d'autres non narratives (Labov et Waletzky 1967; Labov 1997). Les propositions narratives décrivent les événements centraux du processus évoqué, principalement la complication et la résolution, le plus souvent dans l'ordre dans lequel ils sont arrivés. Elles forment le squelette du récit. Soulier et Caussanel découpent le récit en Atome Narratif (AN), ce qui consiste à segmenter le récit en éléments discursifs sémantiquement indécomposables. Il en existe trois sortes :

- (1) Les AN descripteurs donnent une propriété à un personnage ou à un objet de l'histoire (en style normal dans la figure 1). Par exemple, « À cette époque là » ou « parce qu'Internet ça me plaît beaucoup », sont des AN descripteurs. Ils donnent des

informations supplémentaires pour comprendre l'histoire et le personnage. Le premier AN place le récit dans le temps et le second permet d'appréhender l'intérêt du narrateur par rapport à cette technologie. Cet intérêt a une influence sur la suite de la narration.

- (2) Les AN événements modifient l'état d'un des descripteurs ou apportent des éléments nouveaux de description (en style souligné dans la figure 1). Pour l'AN : « en voyant ça comme un outil supplémentaire aux pages jaunes papier, aux cartes de visites etc », il donne des informations supplémentaires sur les caractéristiques d'un élément. Cela nous renseigne sur l'utilité que le narrateur attribue à un site. Les AN événements sont des causes de quelque chose, et ils vont produire un effet, déterminer un phénomène. En effet, le fait que cette personne voit le site Internet comme supplétif aux pages jaunes ou aux cartes de visites entraîne l'action qu'il va faire un site.
- (3) Les AN actions ont un auteur et un but, ils modifient l'état d'un descripteur ou apportent un nouvel élément de description (en style gras dans la figure 1). Pour l'AN « Et j'ai eu l'idée d'entrée de développer ça plus qu'autre chose comme publicité », on reconnaît typiquement une action, puisque le narrateur emploie la 1<sup>ère</sup> personne du singulier pour expliquer ce qu'il a fait. L'AN action est la conséquence d'un événement, le narrateur va développer un site parce qu'il pense que les annuaires classiques vont disparaître.

### Encadré 2: Découpage en AN

[1] À cette époque-là,  
**[2] j'ai tout de suite pensé à faire un site,**  
 [3] pour communiquer,  
[4] en voyant ça comme un outil supplémentaire aux pages jaunes papier, aux cartes de visite etc.  
**[5] Et j'ai eu l'idée d'entrée de développer ça plus qu'autre chose comme publicité,**  
 [6] parce qu'Internet ça me plaît beaucoup,  
[7] puis je pense que très rapidement les annuaires classiques vont disparaître  
 [8] ou en tout cas les gens vont de moins en moins consulter le papier  
 [9] et de plus en plus les annuaires en ligne  
 [10] donc déjà l'an dernier je me suis dit : il faut faire un site.  
 [11] Pour m'initier à toutes ces techniques  
**[12] je suis passé par un stage à la Chambre de Métiers.**  
 [13] À ce stage j'ai appris une chose,  
[14] c'est qu'on ne peut pas faire un site soi-même  
 [15] comme je voulais le faire au départ en bricolant avec des programmes que des copains m'avaient passés.  
 [16] Je me suis dit ce n'est pas pour moi si je veux faire quelque chose de propre,

[17] soit je le fais faire par un professionnel, soit je ne fais rien.  
**[18] Donc j'ai d'abord fait un peu de veille technologique,**  
 [19] je suis allé voir tous les sites de collègues dans toute la France,  
 [20] des personnes qui font le même métier que moi.  
[21] Ils avaient fait soit rien, soit une page perso, soit des sites professionnels.  
 [22] Entre les trois je me suis dit que faire une page perso ce n'était pas bon, donc j'ai choisi l'option pro.  
 [23] Et le stage de deux jours à la Chambre de Métiers m'a confirmé dans l'idée qu'il fallait faire ça.  
 [24] Ils nous ont dit que nous-même nous n'arriverions pas à faire quelque chose de propre  
[25] par contre qu'ils pouvaient nous aider à choisir un professionnel.  
 [26] Donc concrètement c'est très simple,  
 [27] ils nous ont donné un modèle de cahier des charges  
**[28] et avec ce cahier des charges j'ai fait faire des devis auprès de prestataires, trois ou quatre.**  
**[29] Puis j'ai choisi celui qui me semblait non seulement le moins cher mais aussi le meilleur rapport qualité prix.**  
 [...]

L'objectif de ce premier découpage en AN est de caractériser le type de chaque Atome Narratif qui apportent du contenu dans le modèle de l'histoire. Par la suite, les autres découpages auxquels nous procéderons prennent en compte les caractéristiques de la structure des récits.

On va, ensuite, découper l'histoire en fonction de sa structure. La littérature sur les narrations met en évidence leurs traits communs, et en particulier leur aspect séquentiel. L'ordre des événements, l'intrigue, différencient la narration des autres données. La continuité du récit narratif n'est pas nécessairement le même que l'ordre d'apparition des événements. Cette configuration particulière va donner le sens de l'histoire (Bruner 1990).

Les structuralistes ont élaboré des catégories abstraites. Cela permet de construire tout un éventail de trames narratives « vides », qu'il suffirait pour raconter de mettre en place des personnages plus ou moins étoffés. Grâce à des abstractions successives, les analystes littéraires ont construit un prototype abstrait du récit, une sorte de schéma canonique (Fayol 1985) . Soulier et Caussanel (2002) retiennent que toute histoire comporte quatre parties :

- (1) la situation : état de quelque chose, le point de départ ;
- (2) la complication : une anomalie apparaît, quelque chose vient entraver le cours normal des choses.
- (3) la résolution : action de résoudre
- (4) le résultat : il résulte d'une action ou de la morale de l'histoire

Ce découpage est présenté dans le tableau suivant (Tableau 3), nous retrouvons successivement les quatre parties de l'histoire.

L'étape suivante consiste à identifier les AN qui sont liés causalement et chronologiquement. Cela va nous servir plus tard pour effectuer des représentations graphiques des histoires.

Pour les liens causaux, lorsque l'artisan dit « / [2] j'ai tout de suite pensé à faire un site/, [3] pour communiquer, / [4] en voyant ça comme un outil supplémentaire aux pages jaunes papier, aux cartes de visites etc. / », nous déduisons que le narrateur a voulu faire un site car il voyait Internet comme un outil supplémentaire. C'est la conséquence de son point de vue qui l'a amené à cette décision. Les AN [3] et [4] sont les causes de l'AN [2]. Et l'AN [2] est la conséquence des AN [3] et [4].

Pour les liens chronologiques, nous nous intéressons qu'aux actions, lorsque l'artisan dit « [29] Puis j'ai choisi celui qui me semblait non seulement le moins cher mais aussi le meilleur rapport qualité prix. », il a au préalable fait un stage, de la veille technologique et des devis : « [12] je suis passé par un stage à la Chambre de Métiers / [18] Donc j'ai d'abord fait un peu de veille technologique / [28] et avec ce cahier des charges j'ai fait faire des devis auprès de prestataires, trois ou quatre ». En définitive cet extrait nous dit qu'avant de choisir un prestataire il faut d'abord faire un stage, puis de la veille technologique et enfin faire des devis et choisir son prestataire. Par exemple, l'AN [12] précède l'AN [18], l'AN [18] précède l'AN [28] etc.

Enfin, nous identifions les acteurs et les scènes du texte. Les scènes sont des subdivisions des actions au sein de l'histoire. En lisant l'extrait il se dégage clairement deux parties différentes. La première est la volonté de l'artisan de faire un site Internet pour son activité, la seconde nous décrit la façon dont il l'a fait en fonction de ses besoins et de ses envies.

L'ensemble de ces découpages va nous permettre par la suite de construire l'arbre des causes et le script de l'histoire.

**Tableau 3 : Grille d'annotations**

Faire un site Internet de façon professionnelle.						
AN	Thème Type Évènement Action Descripteur	Séquence de l'histoire	Lien causal [AN qui est la cause]	Lien chrono [AN précédent]	Scènes	Acteurs
1	Descripteur	Situation			Volonté de faire un site.	L'artisan
2	Action		[3]			
3	Descripteur		[4]			
4	Évènement					
5	Action		[4]	[2]		
6	Descripteur					
7	Évènement	Complication	[8]			
8	Descripteur		[9]			
9	Descripteur					
10	Descripteur					
11	Descripteur	Résolution			Comment faut-il faire ?	L'artisan  La Chambre de Métiers &  Le prestataire
12	Action		[11]	[5]		
13	Descripteur					
14	Évènement		[13]			
15	Descripteur		[13]			
16	Descripteur					
17	Descripteur					
18	Action			[12]		
19	Descripteur					
20	Descripteur					
21	Descripteur					
22	Descripteur		[23]			
23	Descripteur					
24	Descripteur					
25	Évènement	[27]				
26	Descripteur					
27	Descripteur					

---

28	Action	Résultat		[18]		
29	Action				[28]	

#### 4.2. Les représentations produites

Le découpage et la segmentation des histoires vont nous autoriser à différentes représentations des récits. Et ceci afin de mieux comprendre les processus décisionnels et actionnels des individus.

- L'arbre des causes

L'objectif de l'arbre des causes est de recomposer la chaîne d'événements ayant conduit à telle ou telle situation. Celui-ci est élaboré à partir de la grille d'annotations.

**Figure 2: Arbre des causes de l'histoire**

Situation	Complication
<p>Faire un site → Pour communiquer [3]</p> <p>↓</p> <p>Comme outil supplémentaire aux pages jaunes papier, aux cartes de visites</p>	<p>Les annuaires classiques vont disparaître [7] → Les gens vont moins consulter le papier [8] → ... plus les annuaires en ligne [9]</p>

Résolution	Résultat
<p>Je suis passé par un stage... [12] → Pour m'initier à toutes ces techniques [11]</p> <p>...je voulais le faire en bricolant... [15] → A ce stage j'ai appris une chose [13] → On ne peut pas faire un site soi-même [14]</p> <p>... j'ai choisi l'option pro [22] → Le stage m'a confirmé qu'il fallait faire ça [23]</p> <p>... nous aider à choisir un professionnel [25] → Ils nous ont donné un modèle de cahier des charges [27]</p>	<p>...j'ai fait faire des devis [28]</p> <p>↓</p> <p>J'ai choisi... [29]</p>

- Le script

Le script regroupe dans des scènes les AN de type « action ». Un script est une séquence de scènes. Son objectif est de nous permettre de visualiser aisément la représentation actionnelle d'une activité plus ou moins stéréotypée.

### **Encadré 3 : Le script de l'histoire**

#### **Le script : faire un site professionnel**

**Les acteurs :** l'artisan, la Chambre de Métiers, le prestataire

#### **Les conditions initiales :**

[2] j'ai tout de suite pensé à faire un site,  
[3] pour communiquer,  
[6] parce qu'Internet ça me plait beaucoup,

#### **Les scènes :**

##### Volonté de faire un site :

[2] j'ai tout de suite pensé à faire un site  
[5] et j'ai eu l'idée de développer ça plus qu'autre chose comme publicité

##### Comment faut-il faire ?

[12] je suis passé par un stage à la Chambre de Métiers  
[18] donc j'ai d'abord fait un peu de veille technologique,

#### **Résultats :**

[28] et avec ce cahier des charges j'ai fait faire des devis auprès de prestataires, trois ou quatre.  
[29] Puis j'ai choisi celui qui me semblait non seulement le moins cher mais aussi le meilleur rapport qualité prix.

En définitive, Soulier et Caussanel (2002) se réfèrent aux théories structuralistes pour découper le récit. Ceci afin de générer des représentations graphiques permettant d'améliorer la compréhension d'une situation ou d'un problème.

Résumé de la sous-section 1:

L'objectif de cette première sous-section était de réunir les principaux travaux sur les récits d'inspiration structuraliste. Les premiers à avoir tenté de formaliser le récit afin d'en dégager une structure furent les formalistes russes. Vladimir Propp ([1928] 1970) mettra à jour un algorithme analytique du conte régi par un ensemble de variables et de constantes.

Ensuite apparaît le mouvement structuraliste avec qui naîtra la narratologie dont l'ambition méthodologique est de développer un système catégoriel, un mécanisme qui permet d'identifier des éléments narratifs (essentiellement des syntagmes et des rôles) et leur enchaînement dans une structure d'analyse. Les analyses structurelles et en particulier celles de Greimas (1966b), de Todorov (1966) ou de Bremond (1966) se situent à un grand niveau d'abstraction. Leurs analyses essaient souvent de couvrir un corpus de textes très large, c'est-à-dire d'établir des principes de narration très généraux, indépendants d'un genre littéraire ou d'un texte-type spécifique. Ces auteurs s'attachent en général à dégager « seulement » les principes profonds de base d'un phénomène. Genette (1972) définit le récit comme narration par rapport à l'histoire qu'il raconte, comme discours par rapport à la narration qu'il profère, le temps et le mode jouant tous les deux au niveau des rapports entre histoire et récit, la voix désignant les rapports à la fois entre narration et récit et narration et histoire.

Dans le domaine de la gestion des connaissances, Soulier et Caussanel (2002) se sont servis de la structuration des récits pour représenter les connaissances dans un « squelette minimal » afin de les insérer dans un outil informatique ayant pour objectif le partage des expériences.

## **Sous-Section 2. L'approche interactionniste des discours**

Une fois les contraintes syntaxiques dégagées par les analyses structurales, les langues ne sauraient avoir comme unique objet de sélectionner et combiner correctement des signes en phrases. Le postulat saussurien d'immanence est de plus en plus critiqué : pour certains théoriciens les langues ne se valent pas « pour elles-mêmes ».

Jusqu'à présent nous n'avons pas pris en compte la fonction pragmatique du langage. Or, les analyses syntaxiques et sémantiques demeurent des abstractions tant qu'elles ne sont pas complétées par une interrogation pratique sur l'usage effectif du langage par des interlocuteurs dans des situations déterminées pour des fins précises.

Cette orientation a été impulsée par les travaux de Benveniste (1968; 1974) sur l'énonciation, s'est poursuivie par le courant des « actes du langage » d'Austin (1970) et Searle (1972) et a continué avec les travaux des théoriciens de la communication et en particulier Fisher (1984; 1985; 1987).

Dès lors, l'objet de la linguistique contiendrait une description générale et une classification des différentes situations des discours possibles, ainsi que des instructions concernant le comportement linguistique, c'est-à-dire la spécification de certains types d'influence que l'on peut exercer en parlant, de certains rôles que l'on peut donner à soi-même ou aux autres (Santacroce 1999). Nous pouvons spécifier par ailleurs que « l'énonciation » s'intéresse au langage (en tant qu'acte de production à propos d'un certain référent par des sujets dans des situations données). Il est évident qu'un tel objet dépasse le seul champ de la linguistique : le problème de l'articulation entre des productions langagières, leurs producteurs et le monde engage aussi d'autres domaines comme la sociologie, la psychologie... On remarque donc un certain foisonnement des études se réclamant de l'énonciation aux bases théoriques variées.

Pour appréhender cette approche « externe » nous découpons notre analyse en quatre points. Tout d'abord, nous abordons les travaux de Bakhtine, un contemporain de Propp, qui est l'un des premiers à étudier la langue et son contexte d'énonciation. Ensuite, nous analysons le courant de l'énonciation dominé par les écrits de Benveniste (1968; 1974) qui cherche à comprendre le domaine plus général de la signification de la parole. La pragmatique analyse

tous les signes qui ont pour objectif la communication ou l'usage de la linguistique en contexte. Nous utilisons pour ce courant, les travaux d'Austin (1970) et Searle (1972). Et enfin, nous présentons le point de vue des théoriciens de la communication avec Fisher (1984; 1985; 1987) qui considère l'être humain comme un « homo narrans ». En nous reliant cette approche interactionniste aux sciences de gestion avec les travaux de Vasquez-Bronfman (1996).

### 1. Le « cercle de Bakhtine » : l'interaction verbale

Bakhtine est selon Todorov (1981), l'un des plus grands penseurs soviétique dans le domaine des sciences humaines et le plus grand théoricien de la littérature du XX<sup>ème</sup> siècle. Cependant les travaux de Bakhtine ont souvent été mal traduits, c'est pour cela que Todorov dans son ouvrage de 1981 les reprend pour les rendre lisibles en français. L'autre difficulté dans l'œuvre de Bakhtine réside dans le fait que nombre de ses travaux sont publiés à titre posthume et d'autres sous des pseudonymes (ou présumés tels). Nous utiliserons les traductions de Todorov (1981) et le terme des « membres du cercle de Bakhtine » pour toutes ces raisons.

Bakhtine jugeait inacceptable l'analyse de la langue comme un système abstrait et le rejet de la conscience individuelle de l'énonciation. L'adoption du concept de « dialogisme » le conduit à faire de l'interaction verbale l'élément central de toute théorie portant sur le langage : « *l'interaction verbale constitue (...) la réalité fondamentale de la langue* ». Le succès de cette théorie provient du fait d'avoir proposé une démarche d'analyse qui prend en compte la langue dans ses fonctions de communication et de structuration du réel. À l'origine de cette théorie on retrouve le point de vue de Bakhtine qui fait figure de référence majeure :

« *Parler, c'est communiquer et communiquer, c'est interagir* » (Bakhtine [1929] 1977).

Il porte son attention sur l'inscription du sujet dans son discours, sur la compréhension comme forme de dialogue. Dans cette optique, le sujet est pris en considération par l'analyse de sa relation historique et sociale aux autres.

L'objet privilégié de Bakhtine est,

*« L'énoncé humain, comme produit de l'interaction entre la langue et le contexte d'énonciation – contexte qui appartient à l'histoire » (Bakhtine in Todorov 1981, p.8).*

Il formule sa théorie de l'énoncé dans la fin des années vingt et à la fin des années cinquante. Dans un premier temps, il part d'une

*« Constatation : la matière linguistique ne constitue qu'une partie de l'énoncé ; il existe aussi une autre partie non verbale, qui correspond au contexte d'énonciation. On n'a pas ignoré l'existence d'un tel contexte avant Bakhtine, mais on l'a toujours considéré comme extérieur à l'énoncé ; or, il est dit-il, une partie intégrante » (Bakhtine in Todorov 1981, p.67).*

Ainsi, pour lui, tout énoncé est composé d'une partie verbalement réalisée et une partie sous-entendue. Il comprend trois aspects : 1) l'horizon spatial (commun aux locuteurs) analysé sous deux aspects : coordonnées spatio-temporelles et objet (réfèrent) ; 2) la connaissance et la compréhension (communes) de la situation ; Et enfin 3) l'évaluation (commune) de cette situation.

*« Quel que soit le moment de l'expression-énoncé qu'on prend il sera toujours déterminé par les conditions réelles de cette énonciation, et avant tout par la situation sociale la plus proche. La communication verbale ne pourra jamais être comprise et expliquée en dehors de ce lien avec la situation concrète » (Todorov 1981, p.69).*

Dans un second temps, Bakhtine veut fonder une nouvelle discipline, la translinguistique, à laquelle il donne pour objet l'énoncé. Pour l'auteur, l'énoncé ne fait pas partie de la linguistique. Le point d'arrivée de la linguistique devient le point de départ de la translinguistique.

*« L'énoncé (en tant qu'entité verbale) ne peut être admis comme une entité du niveau ou de l'étage dernier et supérieur de la même structure linguistique (au dessus de la syntaxe), car il entre dans un univers de relations entièrement autres (dialogiques),*

*qui sont incompatibles avec les relations linguistiques des autres niveaux. (Sur un certain plan, seule est possible la confrontation de l'énoncé entier avec le mot.) L'énoncé entier est une entité, non plus de la langue (ni du « flux verbal », ni de la « chaîne verbale »), mais de la communication verbale» (Bakhtine in Todorov 1981, p.79).*

Ainsi, on peut distinguer deux aspects dans les énoncés, celui qui vient de la langue et qui est réitérable, celui qui vient du contexte de l'énonciation, qui est unique. Il insiste sur le fait que l'énoncé n'est pas le seul fait du locuteur, mais le résultat d'une interaction avec un auditeur réel ou imaginaire.

En d'autres termes, l'approche de Bakhtine se résume par la citation suivante,

*« La véritable substance de la langue n'est pas constituée par un système abstrait de formes linguistiques ni par l'énonciation-monologue isolée, ni par l'acte psychophysique de sa production, mais par le phénomène social de l'interaction verbale, réalisée à travers l'énonciation et les énonciateurs. L'interaction verbale constitue ainsi la réalité fondamentale de la langue » (Bakhtine [1929] 1977, p. 136)*

## **2. Benveniste : de l'énoncé à l'énonciation**

Benveniste va aussi s'intéresser à l'énonciation. C'est lui qui est l'initiateur d'un regard nouveau sur la langue et les textes en démontrant que le texte n'est pas simplement la somme de ses mots et de leurs combinaisons, mais aussi une énonciation c'est-à-dire,

*« une mise en fonctionnement de la langue par un acte individuel d'utilisation [...] c'est l'acte même de produire un énoncé et non le texte de l'énoncé » (Benveniste 1974, p.80).*

En effet, la conception saussurienne de la langue en tant « qu'objet » extérieur aux individus dominait, et ils se l'appropriaient par mémorisation. La tentative de dépasser la limite d'une linguistique de l'énoncé a permis aux chercheurs de faire appel au concept d'énonciation. Dès

lors les auteurs mettent l'accent sur les traces linguistiques de l'énonciation dans les textes (je, tu, maintenant).

L'intérêt porté à l'énonciation s'explique par l'extension de l'objet de la linguistique. La prise en compte de tous les phénomènes liés aux conditions de production du récit apparaît comme pertinente pour la compréhension du fonctionnement de la langue. Lorsque l'on aborde le sens des unités linguistiques, on est inévitablement conduit à les relier à des facteurs extralinguistiques, c'est-à-dire à leur référence comme à leur prise en charge par un énonciateur. La relation des unités linguistiques avec leurs conditions de production suppose la prise en compte de la théorie de l'énonciation qui articule la linguistique avec l'extralinguistique, c'est-à-dire le récit à ses conditions de production. Cette approche apporte un souffle nouveau dans la façon d'aborder le récit. En effet, avec la prise en compte des conditions de production, le récit est désormais défini comme toute production d'énoncés accompagnée de leurs circonstances de production et d'interprétation. À partir de là, l'objet d'analyse du récit ne consiste plus à rechercher ce que dit le texte mais la façon dont il le dit. Pour Santacroce (Santacroce 1999, p. 127-128) l'énonciation à la suite de Benveniste est définie comme l'acte individuel de création par lequel un locuteur met en fonctionnement la langue : un échange linguistique met en jeu des individus (locuteur et allocataire), dans une situation particulière. Pour individuel et particulier que soit cet acte, il n'en obéit pas moins à certains schémas inscrits dans le système de la langue. Il faut donc distinguer entre le matériel linguistique abstrait (ou énoncé type), et les multiples réalisations que sont les actes du discours (ou énoncés - occurrences) : c'est à ce deuxième niveau que s'inscrit la problématique de l'énonciation. L'étude de l'énonciation se présente donc comme une problématique des marques ou traces dans l'énoncé de l'acte de production.

C'est l'acte de produire un énoncé et non le texte de l'énoncé qui est l'objet de cette approche. Ainsi, l'énonciation permet au locuteur de s'approprier l'appareil formel de la langue pour le convertir en discours, et d'énoncer sa position de locuteur. Elle lui permet de le situer par rapport au contenu de son énoncé.

Le cœur de la problématique de ce courant est l'actualisation de la langue dans la parole. Ces phénomènes ont longtemps été négligés par le courant structuraliste. Cette négligence était justifiée par le fait qu'il s'agissait d'un phénomène considéré comme inaccessible, au moins dans un premier temps, et peu propre à une modélisation scientifique, d'où les définitions de

l'objet de la linguistique comme la « langue » par opposition à la « parole ». Dès lors que la linguistique a voulu aborder le domaine de la signification, pour lequel il est indispensable de saisir la langue dans son fonctionnement, elle a dû se tourner vers le courant de l'énonciation.

Parallèlement, il faut considérer la fonction du langage ; pour Benveniste :

*« Le langage re-produit la réalité. Cela est à entendre de la manière la plus littérale : la réalité est produite à nouveau par le truchement du langage. Celui qui parle fait renaître par son discours l'événement et son expérience de l'événement. Celui qui l'entend saisit d'abord le discours et à travers ce discours, l'événement reproduit. Ainsi la situation inhérente à l'exercice du langage qui est celle de l'échange et du dialogue, confère à l'acte de discours une fonction double : pour le locuteur, il représente la réalité ; pour l'auditeur, il recrée cette réalité. Cela fait du langage l'instrument même de la communication intersubjective » (1968, p. 25).*

En définitive, Benveniste s'intéresse à l'acte d'énonciation et à son contexte d'apparition. La pragmatique va plus loin et considère les paroles comme des actions.

### **3. Austin : la théorie pragmatique des actes de langage**

La pragmatique découle de l'héritage de Benveniste. Les paroles sont aussi des actions : dire, c'est sans doute transmettre à autrui certaines informations sur l'objet dont on parle, mais c'est aussi faire, c'est-à-dire tenter d'agir sur son interlocuteur, voire sur le monde environnant. Au lieu d'opposer comme on le fait souvent la parole et l'action, il convient de considérer que la parole elle-même est une forme d'action.

L'approche « pragmatique » s'intéresse au langage envisagé comme un moyen d'agir sur un contexte interlocutif, et permettant l'accomplissement d'un certain nombre d'actes spécifiques, c'est-à-dire tous les actes réalisés au moyen du langage. D'un point de vue pragmatique, le texte est un ensemble culturel qui renvoie à des données d'origines variées et pas seulement linguistiques : le texte tout comme le récit est défini comme l'utilisation des énoncés pour l'accomplissement d'actes sociaux.

La pragmatique est conçue comme l'étude des signes en rapport avec leurs usages, elle se distingue donc de la syntaxe (étude des relations de combinaison entre signes) et de la sémantique (étude des relations entre signes et ce qu'ils désignent) (Fuchs et Le Goffic 1992). La pragmatique est issue de recherches linguistiques différentes et aux frontières assez floues, cependant un consensus général se dessine pour la définir comme l'étude de l'usage du langage, qui traite de l'adaptation des expressions symboliques aux contextes référentiel, situationnel, actionnel et interpersonnel (Santacroce 1999, p 163).

J.L Austin publie en 1962 l'ouvrage « How to do things with words<sup>7</sup> », cet ouvrage regroupe les douze conférences prononcées en 1955 par le philosophe anglais à l'université d'Harvard. Cette publication constitue la véritable naissance de la théorie des actes de langage.

Austin (1970) dénonce l'illusion descriptive qui privilégiait l'usage cognitif du langage et l'insuffisance de la sémantique pour rendre compte du sens, de la référence et de la vérité. On n'utilise pas seulement le discours pour constater un fait, mais aussi pour exprimer un sentiment, ou même, pour faire, par l'acte de parler, une action. Le discours s'avère être une activité sociale conventionnellement réglée par des conditions de succès. Austin se rattache à l'école de la « philosophie analytique » anglo-saxonne, c'est à cette pragmatique philosophique que s'est alimentée la pragmatique linguistique (Fuchs et Le Goffic 1992).

Cependant, ces deux pragmatiques (philosophique et linguistique) partagent des points communs, comme celui de la conception du langage en acte permettant d'agir sur le monde et sur autrui, et non comme moyen de représentation. Ici, l'importance est accordée au contexte, tant linguistique (la signification des expressions se construit dans leur interaction avec leur environnement) qu'extralinguistique (la signification des expressions se construit en relation avec les circonstances dans lesquelles elles sont employées).

La pragmatique s'intéresse plus généralement au fait que tout énoncé est porteur d'intentions et en particulier celles de faire ou de faire faire quelque chose.

Le développement de cette approche pragmatique correspond au déplacement de l'intérêt vers un aspect négligé : après les points de vue historique et structural qui ont marqué les sciences du langage depuis le XIX<sup>ème</sup> siècle, la pragmatique se met à étudier les systèmes de signes comme des phénomènes de communication. Sont « pragmatiques » les traits qui donnent à un

---

<sup>7</sup> (Austin 1970)ion française parue en 1970 sous le titre « Quand dire, c'est faire ».

fragment linguistique une fonction dans un acte ou un jeu de communication (Santacroce 1999, p. 163).

La pragmatique découle de l'héritage de Benveniste (1968; 1974), car ce courant définit le sens d'un acte du langage par sa fonction communicative. Il en ressort que l'acte de parole est un acte de nature particulière, qui est l'acte d'énonciation.

Mais plus que l'énonciation, la pragmatique s'intéresse aux éléments de signification du discours qui ne sont pas forcément inscrits dans la langue.

Dans un premier temps, la théorie des actes du langage a été élaborée par Austin (1970) et développée par Searle (1972). Elle repose sur l'idée que proférer une énonciation, c'est accomplir un certain type d'acte : c'est « *l'acte illocutionnaire* ». Austin (1970) distingue dans sa huitième conférence trois aspects de l'acte consistant à faire quelque chose par la parole.

- (1) L'acte de locution : C'est la production de sons appartenant à un vocabulaire et à une grammaire, et auxquels sont rattachés un « *sens* » et une « *référence* », c'est-à-dire une « *signification* ».
- (2) L'acte d'illocution : Il se produit en disant quelque chose et consiste à rendre manifeste « *comment* » les paroles doivent être comprises à un moment précis. Les mêmes paroles peuvent être comprises soit comme un conseil, soit comme un commandement (par exemple, questionner, ordonner, suggérer), il s'instaure ainsi une relation, un rapport entre les acteurs.
- (3) L'acte de perlocution : Il est produit par le fait de dire quelque chose : l'acte donne lieu à des effets ou des conséquences, chez les autres ou chez soi (par exemple, convaincre, émouvoir, agacer).

Par exemple, en disant « Qu'as-tu fait ce matin ? », nous effectuons un acte locutoire dans la mesure où nous combinons des sons et des mots, auxquels vient s'associer un certain contenu sémantique. Nous effectuons aussi un acte illocutoire dans la mesure où cette suite a pour but avoué d'obtenir du destinataire une certaine information. Enfin, nous effectuons un acte perlocutoire si cette énonciation sert des fins plus lointaines et cachées comme embarrasser l'interlocuteur ou lui manifester de l'intérêt.

#### 4. Fisher : l'homo narrans et la rationalité narrative

L'étude des histoires apparaît dans la théorie de la communication. Sous l'influence de Burke ([1945] 1969) et de sa théorie du dramatisme, Fisher soutient la thèse que l'être humain est d'abord un narrateur, un conteur qui rapporte ses expériences selon une forme narrativo-rhétorique avec un début, un milieu et une fin.

Quatre propositions se dégagent de son analyse (1984; 1985; 1987):

- (1) Une reconceptualisation de l'homme en « homo narrans ».
- (2) Toutes les formes de la communication humaine doivent être considérées comme des histoires. Les interprétations symboliques du monde apparaissent comme formées par l'Histoire, la culture et les personnages.
- (3) Ces formes individualisées de discours doivent être prises comme des « bonnes raisons », c'est-à-dire que leurs valeurs ou leurs échelles de valeurs autorisent de croire ou d'agir d'une certaine façon.
- (4) Les principes de bases de la logique narrative sont la cohérence et la fidélité.

Dans son analyse, Fisher (1984) qualifie l'être humain « d'homo narrans ». En effet, l'homme raconte et rapporte de nombreuses histoires pour donner du sens dans le monde dans lequel il vit. Le caractère du narrateur, les conflits, les résolutions et les styles varient, mais la façon de narrer ou de rendre compte de son expérience est toujours la même.

Il définit les narrations comme:

*« I mean symbolic actions – words and/or deeds – that have a sequence and meaning for those who live, create, or interpret them » (Fisher 1987, p. 58)*

Il s'accorde avec la définition de MacIntyre qui écrit:

*« Man is in his actions and practice, as well as in his fiction, essentially a storytelling animal » (MacIntyre 1984, p. 216)*

Le paradigme narratif qu'il propose présente une « *philosophy of reason, value and action* » (Fisher 1987, p. 64), cela apporte une logique pour l'évaluation des histoires mais aussi pour voir « *how we endorse or accept stories as the basis for decision and actions* » (p. 87). Fisher décrit ce travail comme un paradigme parce qu'il adopte le point de vue philosophique de la communication humaine. Pour lui, le paradigme se réfère à une représentation conçue pour formaliser la structure des composants de l'expérience, ici, pour l'expérience de la communication humaine. Le changement qu'il propose par rapport aux études antérieures c'est que la narration n'est pas seulement un élément du discours ou un genre littéraire. La communication peut être interprétée et critiquée pour sa cohérence et son exactitude, elle est reliée aux actions accomplies par les individus.

« *The world as we know it is a set of stories that must be chosen among in order for us to live life in a process of continual re-creation. In short, good reason are the stuff of stories, the means by which human realize their nature as reasoning-valuing animals. The philosophical ground of narrative paradigm is ontology* » (Fisher 1987, p. 65).

En définitive, le paradigme narratif considère les histoires comme une forme fondamentale avec laquelle les individus expriment leurs valeurs et leurs raisons, et par conséquence prennent leurs décisions. En se focalisant sur le message de l'histoire, on évalue sa fiabilité, sa véracité et ses avantages. La méthode pour appliquer le paradigme narratif suppose d'identifier les thèmes de l'histoire et de déterminer les liens entre les valeurs, la raison et l'action.

« *The presuppositions that structure the narrative paradigm are: (1) humans are essentially storytellers; (2) the paradigmatic mode of human decision-making and communication is "good reason" which vary in form among communication situations, genres, and media; (3) the production and practice of good reasons is ruled by matters of history, biography, culture, and character (...); (4) rationality is determined by the nature of persons as narrative beings – their inherent awareness of narrative probability, what constitutes a coherent story, and their constant habit of testing narrative fidelity, whether the stories they experience ring true with the stories they know to be true in their live [...]; (5) the world is a set of stories which must be*

*chosen among to live the good life in a process of continual recreation* » (Fisher 1984, p.7-8).

Selon Fisher, les matériaux constituant le paradigme narratif sont les symboles, des signes de consubstantiation, de bonnes raisons et des expressions communicatives de la réalité sociale. Finalement « les bonnes raisons » sont la substance des histoires, les moyens par lesquels les individus réalisent leur nature d'être raisonné.

Étant donné que les individus vivent en accord avec leurs narrations et vivent leurs propres vies en termes narratifs, elles sont un moyen par lequel les individus comprennent les actions et les décisions des autres.

Pour Fisher (1987), les constituants de la rationalité sont englobés dans le paradigme narratif. La rationalité classique est bien différente de la rationalité narrative, en effet, nous entendons normalement la rationalité comme la façon dont les individus doivent penser lorsque leur raisonnement s'appuie sur la raison. Pour Fisher (1985; 1987), la rationalité narrative est composée de :

- La « probabilité narrative » (narrative probability), c'est-à-dire la qualité de la construction du récit par rapport à une structure type de ce qu'est une bonne histoire, c'est le critère d'exactitude.
- La « fidélité narrative » (narrative fidelity) concerne la véracité de l'histoire, le degré avec lequel elle s'accorde à la logique des « bonnes raisons » : la robustesse du raisonnement et la qualité de ses valeurs sont le critère de cohérence.

Fisher considère que tout le monde possède de façon égale la logique narrative issue du paradigme narratif, c'est-à-dire que tout le monde a un sens commun.

En définitive, il conclut que:

*« The narrative paradigm is a fabric woven of threads of thought from both social sciences and humanities. It seeks, like any other theory of human action, to account for how persons come to believe and to behave. It differs from social scientific and humanistic theories in that it projects narration not as an art, genre, or activity, but as a paradigm. It goes beyond these theories in providing a "new" logic, the concept of narrative rationality, which is applicable to all form of human communication »* (Fisher 1985, p. 357).

## **5. Conclusion sur l'approche interactionniste et perspective pour la gestion des connaissances : l'analyse de Vasquez-Bronfman**

Sur la base de l'approche langage / action, un certain nombre de chercheurs en sciences de gestion, ont analysé les réseaux de communication pour juger de l'efficacité des interactions du point de vue des objectifs de l'organisation (Vasquez-Bronfman 1996). Ce courant de recherche s'intéresse à la communication organisationnelle qui consiste à faire partager des représentations et à élaborer un sens commun. Par conséquent, si l'on considère que l'efficacité est une mesure de la capacité à atteindre des objectifs, la définition de l'efficacité de la communication implique d'aborder le niveau pragmatique et de s'interroger sur la finalité de l'action de communiquer (Reix 1997).

Vasquez-Bronfman, définit la communication comme,

*« une suite d'interactions linguistiques entre des acteurs donnés et dans un domaine donné »* (Vasquez-Bronfman 1996, p. 54)

Il considère le langage comme action en accord avec Austin (1970) et Searle (1972), il étudie le secteur tertiaire comme un réseau d'interactions linguistiques et donc comme un réseau de conversations. La conversation est l'unité d'analyse, d'après le travail de Winograd et Flores (1989), Vasquez-Bronfman spécifie quatre distinctions linguistiques : il y a les « demandes » (actions futures souhaitées), les « promesses » (réalisation d'actions futures), les « affirmations » (actions passées) et les « déclarations » (jugements ou intentions). À partir de cette analyse, Vasquez-Bronfman reprend les deux types de conversation développés par Winograd et Flores (1989) : les conversations pour l'action (CPA pour traiter les affaires courantes) et les conversations pour des possibilités (CPP pour envisager différents scénarios de développement). En se servant de l'ensemble de ces éléments il construit une méthode pour évaluer l'efficacité de la communication. Pour lui, une communication efficace, dans le contexte d'une conversation entre un client et un fournisseur est :

*« Une CPA est un type de conversation dont l'une des caractéristiques principales est d'avoir des conditions de satisfaction qui permettent de juger de son succès. Et ces*

*conditions de satisfaction sont, en dernière instance, fixées par le client, i.e. l'interactant qui fait la demande ou qui accepte l'offre. Une CPA se complète si et seulement si le « client » approuve la manière dont l'action a été exécutée (qualité, délai, ...). Autrement dit une CPA se complète si et seulement si la boucle qui la représente se ferme » (Vasquez-Bronfman 1996, p. 56).*

L'intérêt de cette théorie est quelle fournit un cadre pour juger de l'efficacité des interactions et donc des conversations au sein des organisations.

Du moment que l'on dépasse le niveau syntaxique de la communication et que l'on aborde des situations de communication organisationnelle, il est nécessaire d'aborder le niveau pragmatique et de s'interroger sur la finalité de l'action de communiquer (Reix 1997).

Ainsi, ce courant interactionniste nous semble plus proche des problématiques que nous retrouvons, dans notre domaine de la gestion. Cette approche tient compte du contexte d'énonciation qu'elle considère comme unique.

Dorénavant, l'analyse des récits ne se focalise plus seulement sur des éléments linguistiques, mais considère surtout les éléments extra-linguistiques c'est-à-dire l'ensemble des conditions de production du récit. Ainsi, le narratif est une forme de discours et l'histoire est reconnue comme un moyen de rendre compte de son expérience.

La prise en compte du contexte d'énonciation du récit nous semble indispensable pour l'utilisation des narrations dans le domaine de la gestion des connaissances. Cette position interactionniste nous offre une vision des récits plus large, en tenant compte de la situation de communication et des interactions sociales entre les individus.

Résumé de la sous-section 2 :

Bakhtine ([1929] 1977) apporte l'interaction verbale dans l'étude de la langue. Son analyse tient compte de la relation historique et sociale entre les individus qui communiquent et du contexte dans lequel s'inscrit l'histoire.

Benveniste (1968 ; 1974) se concentre sur l'acte d'énonciation, c'est-à-dire le fait de produire un énoncé et sur l'échange linguistique mettant en jeu des individus dans une situation particulière.

Austin (1970) va plus loin et développe une théorie pragmatique des actes de langage. Il considère la parole comme une forme d'action où la signification du discours dépasse les seuls éléments du discours.

Enfin, Fisher (1984 ; 1985) se place dans la théorie de la communication et parle de l'homme comme un « homo narrans », qui raconte des histoires pour donner du sens au monde dans lequel il vit. Pour évaluer la portée d'une histoire, il propose le critère de cohérence et celui d'exactitude sur lesquels il construit la rationalité narrative.

En définitive, le courant interactionniste comprendra tout ce qui concerne le rapport entre les énoncés et les conditions générales de l'interlocution, sans lequel une situation communicable ne pourrait se produire par un discours. C'est-à-dire que le sens du récit n'est pas donné par la langue, il est plutôt découvert par le destinataire grâce aux multiples points de repère que l'énonciateur a placé pour exprimer ce qu'il veut dire.

Ce courant relève d'une communication conçue comme une « tentative d'ajustement » où l'on doit ajouter au transport de l'information le jeu des rôles et des actes par lequel les interlocuteurs se reconnaissent comme tels, agissent comme tels et fondent ainsi des communautés linguistiques.

L'approche langage / action a été utilisée en gestion, et plus précisément dans le domaine des systèmes d'information, pour juger de l'efficacité des conversations au sein des organisations. Désormais l'analyse des récits prend aussi compte de l'ensemble des conditions de production des récits.

### **Sous-Section 3. L'approche psycho-sociale des conversations**

Le point commun de ces auteurs est qu'ils considèrent les narrations personnelles comme des communications situées, c'est-à-dire qu'ils considèrent qu'elles apparaissent dans des contextes d'interactions différents et qu'elles peuvent être utilisées pour un large éventail de fonctions pragmatiques. De plus, l'acteur situé du discours exerce d'importantes contraintes dans le contenu et la forme de la narration.

Nous analysons dans un premier paragraphe, les travaux de Labov et Waletzky (1967) sur les événements racontables. Ensuite, nous abordons l'interaction sociale des conversations avec les auteurs conversationnalistes. Puis, nous parlerons de l'approche psychologique du comportement des narrateurs. Enfin, nous terminons cette sous-section en illustrant l'usage de cette approche dans les sciences de gestion avec les travaux Pentland (1995).

#### **1. Labov et Waletzky : les événements racontables**

Jusqu'à l'article de Labov et Waletzky (1967), les études sur le langage négligeaient l'aspect narratif de l'expérience dans les conversations de tous les jours. Ce sont les premiers à s'intéresser au récit conversationnel. Grâce à leurs analyses, ils rendent compte de la surface du texte, de la narration pleinement développée, telle qu'elle est entendue par l'allocutaire de la conversation. C'est à partir de ce moment-là, que l'on commence à retrouver les narrations comme objet d'étude.

Labov définit le « récit minimal » comme toute suite de deux propositions temporellement ordonnées.

*« Nous définirons le récit comme étant une méthode de récapitulation de l'expérience passée consistant à faire correspondre à une suite d'événements (supposés) réels une suite identique de propositions verbales » (Labov [1972] 1978, p. 295).*

Par contre le récit complet,

*« (...) commence par quelques indications, se poursuit par un développement, s'interrompt au foyer d'évaluation, se conclut par un résultat et revient finalement au présent au moyen de la chute. Quant à l'évaluation du récit, elle constitue une structure secondaire, concentrée dans la partie qui lui est réservée (le foyer), mais présente également sous diverses formes tout au long du récit »* (Labov [1972]1978, p. 306).

L'analyse labovienne des récits consiste alors à les découper en propositions dont certaines sont narratives et d'autres non.

L'observation d'un corpus très homogène de récits d'expériences du danger de mort, les amène à conclure que la narration complète présente six éléments récurrents ou parties de la narration, à partir desquels se constituent la « syntaxe narrative » (Labov [1972] 1978, p. 298-307).

- (1) Présentation ou résumé : de quoi s'agit-il ? Une ou deux propositions qui résument toute l'histoire.
- (2) Orientations ou indications : qui ? Quand ? Quoi ? Où ? Éléments d'informations précisant la situation, les personnages, le lieu et le moment de l'histoire.
- (3) Évaluation : pourquoi ? Indications de l'intérêt de l'histoire, de sa raison d'être, pourquoi le narrateur l'a racontée et où il veut en venir. Pour Labov et Waletzky (1967), c'est l'un des éléments les plus importants des récits. Selon eux, il y a une multitude de façons de raconter la même histoire et on peut lui faire dire des choses très différentes. L'histoire qui ne dit rien s'attire des remarques tel que « et alors », à l'inverse pour une histoire intéressante l'auditeur va plutôt dire « vraiment » ou toutes autres expressions soulignant le caractère mémorable des événements. C'est ce qu'ils appellent la « racontabilité ».
- (4) Propositions narratives (ou développement) : et après ? Que s'est-il passé ? Séquences des événements et actions qui forment le corps de la narration.
- (5) Résultat (ou conclusion) : comment cela s'est-il terminé ? Le résultat est à mettre en relation avec le critère définitionnel du lien de causalité entre les événements : pour qu'il y ait résultat, il faut que la séquence d'actions entraîne une conséquence. C'est dire que dans certaines narrations il n'y a pas vraiment de résultat, il n'y a qu'une

dernière proposition narrative. Le résultat suit souvent le foyer d'évaluation, c'est-à-dire le principal passage évaluatif du récit.

- (6) Coda (ou chute) : écarte toutes autres questions. C'est le procédé par lequel le narrateur signale que son récit est terminé. Il a pour fonction de ramener le narrateur et son auditeur au point où ils étaient avant d'entrer dans le récit.

Les propositions narratives décrivent des événements centraux du processus évoqué (principalement la complication et la résolution), le plus souvent dans l'ordre dans lequel ils sont arrivés. Elles forment le squelette du récit.

Toutefois, une narration dépourvue d'évaluation (la notion d'évaluation, sorte de justification de la narration est liée au critère de « racontabilité d'un événement) est difficile à suivre et apparaît boiteuse, pour Labov et Waletzky, elle caractérise d'ailleurs la narration enfantine.

Ils ajoutent à leur analyse du récit une dimension supplémentaire, « la racontabilité<sup>8</sup> ». En effet, un des principaux problèmes pour tous ceux qui se sont intéressés aux narrations est de définir ce qu'est une narration. Parce que si l'on s'en tient à la définition structuraliste du récit, de nombreux discours vont y répondre, toutefois ils relatent des faits banals et de façon plutôt ordinaire, c'est-à-dire sans véritable performance humaine ou sans provoquer de réaction chez l'auditeur. De nombreux auteurs vont ajouter une condition d'inattendue aux critères de définition des récits.

Labov et Waletzky (1967) vont introduire ce concept de racontabilité et le définissent comme le fait qu'un événement soit mémorable, quelque chose digne d'être raconté. En tant que sociologues, ils analysent les narrations comme des interactions avec au minimum deux parties. Celui qui va prendre la parole va aussi prendre du temps et de l'espace, cela doit donc selon eux, être justifié par l'intérêt de ce que l'on raconte. Labov ([1972] 1978; 1982), classe les narrations en deux catégories de réactions qu'elles suscitent chez les auditeurs. Soit une expression de compréhension ordinaire « I see, naturally... » soit une expression de surprise ordinaire « Really, Is that so ? ». Ces réactions ne résultent pas de la locution mais de la racontabilité des événements. Le récit doit communiquer pourquoi il est digne d'être raconté. Une narration doit au moins contenir un événement racontable et la racontabilité d'une histoire selon Labov (1982) correspond au maximum d'événements racontables qu'elle contient. Il reconnaît par contre que cela n'est absolument pas objectif, mais dépend de

---

<sup>8</sup> Traduction de « reportability »

facteurs comme la culture du narrateur, l'occasion sociale dans laquelle survient la narration, mais aussi de l'intuition de l'audience qui va juger cette racontabilité.

En définitive, dès qu'un événement devient plus ou moins commun, qu'il cesse de casser une règle de comportement établie, il perd de son caractère mémorable. C'est pourquoi le narrateur, soumis à la pression sociale va toujours essayer de montrer que les événements qu'il a vécu étaient dangereux ou inhabituels et donc qu'ils sont dignes d'être rapportés.

Le courant linguistique de l'université de Laval autour de Diane Vincent et Marty Laforest (Laforest 1996) définit les récits à partir de travaux de Labov :

*« Une narration est une unité discursive qui relate un épisode singulier (non habituel) constitué d'au moins deux actions ou événements qui se suivent dans le temps et qui ont entraîné un dénouement (entendu dans un sens très large) ; le narrateur doit être un des acteurs (ou suffisamment proche d'un des acteurs pour s'être approprié les événements) ou témoin direct d'événements. La racontabilité de ces discours devient une question de degré, selon la présence et l'importance de certaines composantes – et en aucun cas le critère de racontabilité n'est discriminant. Ces critères minimaux nous ont donc amené à retenir comme narrations des discours très variés, comprenant des récits typiquement laboviens, mais aussi ce que d'aucuns qualifieraient d'anecdotes ou de relations [...]»*  
(Laforest 1996, p. 21-22).

## **2. Sacks et Polanyi : L'interaction sociale dans les conversations**

Certains chercheurs axent leurs recherches sur l'activité complexe que constitue la communication verbale, encodage et décodage. Pour tous les conversationnalistes, notamment les ethnométhodologues (Schegloff 1997), la narration orale est avant tout une construction commune de plusieurs interlocuteurs, l'allocutaire interagissant constamment avec le locuteur, sous la contrainte d'une situation d'énonciation précise.

« *Ordinary storytelling, in sum, is (chose your term) a coconstruction, an interactional achievement, a joint production, a collobaration, and so forth* » (Schegloff 1997, p. 97).

De nouvelles questions, tout aussi essentielles que celles de la structure narrative, peuvent être abordées dans cette perspective : rapport entre narration et non-narration, insertion de la narration dans une trame de l'interaction, réussite ou échec de l'acte de communication que représente la narration.

Soulignons que les travaux d'Harvey Sacks (1995), qui a consacré plusieurs de ses lectures à l'activité narrative, n'attachent pas vraiment d'intérêt à la structure globale de la narration ; il porte son attention à des phénomènes beaucoup plus localisés, qui sont autant de départs à ses réflexions sur les règles sociales en jeu dans l'interaction verbale.

La réponse à un récit par un autre récit similaire de la part d'un interlocuteur, les « story preface » (tu sais quoi ?), au moyen desquelles un interlocuteur demande en quelque sorte l'autorisation de monopoliser la parole par un récit. Ce sont les manières dont le locuteur peut indiquer, dès l'amorce de son récit, comment il souhaite qu'on y réagisse (il m'est arrivé un truc effrayant hier soir). Ainsi, l'utilisation que fait l'interlocuteur de ces indications pour identifier la conclusion de la narration, la façon dont la cohérence référentielle s'établit dans le récit et sont quelques unes des questions sur lesquelles revient Sacks à plusieurs reprises.

Si les linguistes et les littéraires s'entendent pour croire qu'une organisation générale, plus ou moins abstraite, sous-tend toute narration, psycholinguistes et psychologues tentent pour leur part de vérifier si les modèles proposés correspondent à une certaine réalité cognitive. Les problèmes qui les préoccupent concernent principalement les opérations mentales en jeu dans la construction et la compréhension du récit.

À la question de savoir si l'histoire racontée est appropriée ou non aux personnes qui l'écoutent, Livia Polanyi (1982), parle du principe de « General Relevance Rule ». En fait, il doit y avoir un lien entre le propos de l'histoire et ses auditeurs. L'auditoire doit se sentir concerné par la narration. Dès lors, deux contraintes apparaissent : quels types d'informations puis-je raconter à cette personne qui seront dignes d'intérêt pour elle ? Est-ce que cette histoire que je souhaite raconter est appropriée à cette interaction conversationnelle spécifique ?

La première contrainte est relative au contenu de l'histoire, c'est-à-dire à l'information que l'on souhaite raconter. La seconde concerne des préoccupations plus locales, c'est-à-dire liées au moment même de l'acte de narration. Aucune histoire ne peut être intéressante pour tout le monde, et aucune histoire n'est appropriée à n'importe quelle interaction sociale.

Comment alors déterminer si l'histoire va intéresser mon auditoire et va être dite au bon moment ? La réponse de Livia Polanyi (1982) pour savoir si quelque chose est pertinent pour n'importe qui, pose le principe du « General Relevance Rule » et son corollaire :

*« Close to me is relevant to me. (...) What is close to you may be relevant to me if you are close to me »* (Polanyi 1982, p. 521).

Ce concept de proximité se comprend en termes d'espace, de temps et de liens. Pour le storytelling, cela signifie que les intérêts de l'auditoire sont directement reliés aux événements de l'histoire. Ainsi, ils seront intéressés par l'histoire parce qu'ils sont personnellement impliqués. Si l'auditoire n'est pas impliqué directement par les circonstances de l'histoire, il peut l'être par le corollaire du principe de proximité, c'est-à-dire ce qui est proche de toi peut être proche de moi, si tu es proche de moi.

Mais d'une manière générale, n'importe quelle histoire ne peut pas être racontée à n'importe quel moment, il faut prendre en compte le sujet de conversation du moment. L'histoire doit être « locally occasionned<sup>9</sup> » dans la conversation dans laquelle elle survient. Les histoires doivent se fondre dans la conversation.

Pour les conversationnalistes, les narrations quotidiennes sont le résultat de l'interaction entre différents individus. L'histoire va dépendre de qui sont ces individus, de combien ils sont, qui sont-ils les uns par rapport aux autres et ce qu'ils savent ou sont supposés savoir.

### **3. Bruner : l'analyse psychologique du comportement des narrateurs**

Bruner a beaucoup travaillé sur les narrations, en tant que psychologue, son point de vue n'est pas le même que les linguistes ou les sociologues. Il ne s'intéresse pas aux narrations en tant

---

<sup>9</sup> (Sacks 1995)

que texte mais plutôt comme des instruments de la pensée au service de la construction de la réalité.

*« Narrative is a conventional form, transmitted culturally and constrained by each individual's level of mastery and by his conglomerate of prosthetic devices, colleagues and mentors (...) Narratives, then, are a version of reality whose acceptability is governed by convention and « narrative necessity » rather than by empirical verification and logical requiredness, although ironically, we have no compunction about calling stories true or false » (Bruner 2003, p. 44).*

La psychologie narrative est un domaine de recherche développé par Jérôme Bruner (1990; 2002; 2003; 2004). Il se focalise sur la façon dont les individus interprètent leur comportement intentionnel. La psychologie narrative montre que les individus essaient de comprendre des objets inanimés en termes de règles de cause à effet et en utilisant un raisonnement logique et le comportement intentionnel devient compréhensible lorsqu'il est structuré en narration. Ce processus de création narrative est la différence fondamentale entre la façon dont les individus comprennent des comportements intentionnels et les artefacts. En définitive, cela signifie que si nous souhaitons comprendre ou construire un objet, nous allons le décomposer, essayer de comprendre les différentes pièces qui le constituent, reproduire son fonctionnement et tenter de déchiffrer les règles sous-jacentes à son comportement. D'un autre côté, si nous souhaitons comprendre le comportement d'un individu, nous allons d'abord nous intéresser à ses motivations, les raisons de son engagement dans telle ou telle activité, et comment ses comportements reflètent sa personnalité.

En gardant à l'esprit que l'objectif des psychologues est d'appréhender les narrations comme un instrument pour construire la réalité, Bruner (2003) met en évidence dix caractéristiques propres aux narrations :

- (1) La diachronie narrative : au lieu de se focaliser sur les événements individuels, les narrations décrivent comment les événements interagissent dans le temps. C'est-à-dire que les événements n'apparaissent pas de façons aléatoires et indépendantes (Sengers 2003). Ils sont connectés entre eux et s'influencent les uns par rapport aux autres. L'intérêt de cette approche est de pouvoir associer des événements complexes dans un système cohérent de causes et de résultats.

- (2) La particularité : les narrations sont des références mémorables car elles sont fixées dans un événement particulier.
- (3) La substitution du comportement intentionnel : les acteurs des histoires ne sont pas les plus importants pour comprendre leurs actions, ce qui importe ce sont plus les motivations sous-jacentes à leurs comportements, comme leurs croyances, leurs désirs, leurs valeurs... Lorsque les individus se racontent des histoires, ils ne désirent pas seulement connaître les événements mais aussi les motivations, les pensées et les sentiments.
- (4) La composante herméneutique : la signification d'une narration considérée dans son ensemble s'accroît avec l'interaction de ses parties, mais le sens d'une de ses parties dépend de sa place dans un contexte plus large.
- (5) L'autorisation et l'effraction : les caractéristiques des narrations évoquées précédemment ne sont pas suffisantes pour désigner une narration. Les histoires décrivent des événements qui rompent le cours normal des événements.
- (6) Le référentiel : la vérité dans une narration est jugée par sa vraisemblance plutôt que sa vérifiabilité.
- (7) Le générique : il existe différentes sortes de narrations comme les blagues, les comédies noires ou les tragédies. Bruner parle de genre narratif, non seulement comme un moyen de construire des situations, mais aussi comme un guide pour l'esprit, à tel point que l'usage de l'esprit est guidé par l'utilisation d'un certain langage.
- (8) Le normatif : la narration dépend fortement des attentes de son audience sur l'intrigue et le comportement.
- (9) La sensibilité du contexte et la négociabilité : la narration n'est pas « la » chose à comprendre, la compréhension est générée par une négociation complexe entre le lecteur et le texte.
- (10) L'accumulation de narration : la combinaison de plusieurs narrations ne donne pas une histoire plus cohérente mais une tradition ou une culture.

Pour Bruner, le récit, quelle qu'en soit sa forme, consiste en une dialectique entre ce que nous attendons et ce qui se produit effectivement. Pour qu'il y ait une histoire il faut qu'un événement imprévu survienne. Sinon il n'y a pas d'histoire, la narration est extrêmement

sensible à tout ce qui contrarie notre sens du normal, dans ce sens nous pouvons dire que la narration détecte les problèmes même si elle ne les résout pas toujours.

*« (...) cette aptitude proprement humaine à organiser et transmettre notre expérience sous forme narrative. C'est en effet la traduction dans les conventions du récit qui permet de convertir l'expérience individuelle en une monnaie collective, qui, en quelque sorte, peut entrer en circulation sur une base plus large que la seule relation interpersonnelle » (Bruner 2002, p. 18).*

Mais Bruner associe cette compétence des narrations qui permet de partager les expériences à la notion de culture. En ce sens, les hommes qui partagent entre eux des histoires ont une base commune de récits, de mythes populaires que Bruner appelle « sens commun » et qui leur permet de mieux se comprendre. Il dit que le récit est le delta entre ce que nous attendons et ce qui se produit, il faut bien que les personnes en présence partagent les mêmes normes de base, c'est-à-dire la même culture.

Dès lors il définit une histoire comme des personnages libres ayant des attentes faciles à identifier sur ce que doit être l'état normal des choses. L'histoire commencera lorsqu'une brèche apparaîtra. Bruner se réfère à la notion de « peripéteia » d'Aristote. Ensuite l'action présentée dans l'histoire va se résumer aux efforts consentis par les personnages pour faire avec cette brèche et ses conséquences. Finalement on parvient à une issue, une sorte de résolution du problème. Enfin, il y a une coda, qui est l'évaluation rétrospective de l'histoire. Cela peut être la morale comme dans une fable de La Fontaine, où quelque que chose de moins explicite.

Il souligne aussi le problème de perspective : en effet l'histoire qui est racontée va dépendre de ce que veut faire passer le narrateur, de son intention.

#### **4. Conclusion sur l'approche psycho-sociale et perspective pour la gestion des connaissances : l'approche de Pentland**

Pentland (1995; 2003) développe une classe de modèles de processus basée sur la métaphore de la grammaire, laquelle a un apport sur la structure séquentielle des processus organisationnels. L'auteur souligne qu'une grammaire permet de décrire des processus de

travail définis comme des séquences d'actions. La grammaire est une technique d'analyse de données séquentielles parmi d'autres. La réalité sociale se produit au cours de séquences d'actions situées dans des structures qui les contraignent et les permettent.

L'idée de Pentland est que, comme le langage humain, l'organisation humaine a une syntaxe. Dans une perspective ethnométhodologique, l'auteur met en avant la notion de « grammaire sociale », (ou grammaire des interactions), qui apporte potentiellement une notion alternative à celle de processus, mais que Pentland n'exploitera pas par la suite.

Les grammaires dépendent de règles de syntaxe qui déterminent ce qui est ou n'est pas grammaticalement correct. Mais Heritage<sup>10</sup> (1984) souligne, que « l'action sociale ne peut pas être analysée comme gouvernée ou déterminée par des règles, au sens propre ». Heritage (1984) précise qu'on peut employer explicitement une règle bien connue pour reconstituer la signification d'une situation. Ainsi, les participants peuvent employer stratégiquement une règle sans la suivre pour autant. Lorsqu'on utilise la notion de règle, on se trouve pris dans une régression infinie de devoir expliquer ce qu'est la règle de la règle, ou d'expliquer les exceptions à la règle... Ces objections posent la question de la possibilité même d'étendre la métaphore grammaticale aux organisations.

Ensuite, Pentland se propose de mettre en relation la grammaire et les processus organisationnels. L'auteur prend l'exemple d'achats dans un supermarché aux Etats-Unis et analyse les processus du point de vue du client.

Les modèles grammaticaux sont une nouvelle façon de décrire des séquences d'actions dont sont constituées les processus organisationnels. Surtout qu'ils permettent de relier les structures et les actions possibles.

L'avantage d'un tel modèle est qu'il suggère une connexion explicite entre les traits structureaux des récits et les différents processus organisationnels.

---

<sup>10</sup> Cité par Soulier (Soulier 2003) l'un des principal animateur de l'analyse de Conversation, de tendance ethnométhodologique dans le monde anglo-saxon.  
Heritage J.(1984), Garfinkel and ethnomethodology, Cambridge, Polity Press 336 p.

Résumé de la sous-section 3 :

Pour raconter, selon Labov et Waletzky (1967), il faut mobiliser la conversation, mais le risque encouru par le narrateur est le possible échec de l'effet escompté. C'est pourquoi le récit oral dans une conversation commence souvent par un résumé qui énonce la prise de parole et teste son acceptabilité sur l'auditoire. Et se clôt par une coda qui ramène au présent de l'échange et précise le sens que prend l'histoire pour le conteur. Ils amènent le critère de racontabilité dans leur analyse, c'est le fait qu'un événement soit mémorable ou digne d'être raconté.

Le contrat narratif entre le narrateur et l'auditoire repose donc sur un ensemble de règles. Le narrateur s'appuie sur un savoir qu'il suppose partagé par son auditoire et cherche à obtenir un effet. L'auditoire quant à lui interprète le récit à partir d'une attente qui dépend du contexte et des intentions qu'il prête au narrateur sur la base d'un horizon d'attente.

Sacks (1995) va moins s'intéresser à la structure globale de la narration, mais plutôt aux opérations mentales en jeu dans la construction et la compréhension du récit. Polanyi (1982) va se focaliser sur le principe de proximité entre les individus, « close to me is relevant to me », en définitive l'adéquation d'une histoire à une situation particulière va dépendre de cette même situation.

Bruner (1990 ; 2002) quant à lui va analyser les comportements des narrations d'un point de vue psychologique. Les narrations étant considérées comme un instrument de la pensée au service de la construction de la réalité. Dans les sciences de gestion, cette approche a été utilisée par Pentland (1995 ; 2003) pour modéliser les processus organisationnels.

**Conclusion de la section 1 :**

**Nous avons structuré cette section en trois sous-sections. Chacune d'entre elle retrace une perspective d'analyse des narrations dans les sciences du langage. Dans la première sous-section, nous reprenons l'analyse structuraliste des narrations. Nous retiendrons qu'à la suite des travaux de Genette (1972), l'histoire est le contenu narratif, le récit est le signifiant, le texte narratif lui-même. Et la narration est l'acte narratif. L'intérêt de l'approche structuraliste pour les sciences de gestion est d'offrir une structuration des récits pour représenter les connaissances. Ici, on parle de quelque chose.**

**Dans la deuxième sous-section, nous détaillons l'approche interactionniste du discours dans ce cas, les auteurs s'intéressent à la fonction pragmatique du langage, à l'acte d'énonciation et à la fonction de communication. Dans les sciences de gestion, cette approche offre une vision plus large du récit que celle des structuralistes. Car elle prend en compte la situation de communication et les interactions sociales entre les individus. Ici, on parle à quelqu'un.**

**Nous consacrons, la troisième sous-section à l'approche psycho-sociale des conversations. Ce courant s'intéresse au récit narratif en situation, les auteurs accordent une place importante à ceux qui écoutent, aux règles sociales en jeu lors de la prise de parole. Ici, on parle avec quelqu'un.**

## **Section 2. Les narrations dans les sciences de l'organisation**

Dans cette section, nous allons voir la littérature traitant des narrations dans le contexte organisationnel. D'une manière plus générale, le fait de raconter des histoires, « storytelling », est un concept que nous retrouvons de plus en plus dans la littérature des sciences de gestion.

### **Pourquoi les histoires deviennent-elles aussi importantes dans la gestion des organisations ?**

Parce que nous pouvons nous y identifier et que toute notre existence est composée d'histoires. Elles nous permettent de communiquer des concepts complexes de façon simple et facilement mémorisable en définissant des relations, des séquences, des liens causaux entre les événements de l'histoire.

Les histoires et le storytelling constituent une partie centrale dans l'organisation. On leur reconnaît une influence sur la culture et les comportements organisationnels. En 1975, déjà Mitroff et Kilman reconnaissaient l'importance des histoires dans la culture organisationnelle. Aujourd'hui le storytelling est reconnu comme outil de gestion pour faciliter le partage de connaissances, guider la résolution de problèmes, aider à la prise de décision et générer le changement.

Nous avons structuré cette section en deux sous-sections, tout d'abord nous examinons l'approche culturelle des histoires dans l'organisation. En effet, les histoires peuvent être utilisées comme outil de création et de diffusion de la culture dans les organisations, mais aussi comme outil de gestion des comportements.

Dans une seconde sous-section, nous exposons l'approche cognitive des histoires où elles sont considérées comme outil de la construction de sens, d'apprentissage au sein des communautés de pratique et de gestion des connaissances.

## **Sous-Section 1. L'approche culturelle des histoires dans l'organisation**

Les chercheurs en organisations se sont intéressés aux histoires à partir du moment où ils se sont intéressés à la culture à partir des années quatre-vingt. Les narrations sont un véhicule naturel de la culture sociale (Bruner 1990). Elles jouent un rôle d'intermédiaire entre la culture en général et les croyances, les désirs et l'espérance des individus. Weick et Browning (1986) vont encore plus loin et affirment que « *stories are not a symptom of culture, culture is a symptom of storytelling* » (p. 251). Les histoires sont de véritables répertoires de significations. Elles véhiculent de manière efficace les normes organisationnelles, elles apparaissent de façon naturelle lorsque nous souhaitons parler d'événements passés, de problèmes ou de personnes. Elles sont faciles à suivre, parfois elles sont même distrayantes et sont plus mémorables que d'autres formes de communication écrites ou orales. Elles sont un raccourci pour les nouveaux membres d'une organisation afin de se familiariser avec la culture.

Nous découpons cette sous-section en trois paragraphes, dans le premier nous décrivons comment les histoires interviennent dans la culture d'entreprise. Dans un deuxième, nous verrons en quoi les histoires sont un outil pour la gestion des comportements. Enfin, nous concluons dans le dernier paragraphe sur l'aspect culturel des histoires et nous le relierons à notre problématique.

### **1. Les histoires dans la culture d'entreprise**

D'une manière générale, les histoires permettent aux communautés de transmettre leur héritage spirituel, moral, et culturel de génération en génération. Elles sont vitales pour l'éducation des plus jeunes, elles génèrent les comportements souhaités. Comme des artefacts symboliques, elles soutiennent une série de valeurs et font partie d'un large réseau au sein duquel les significations circulent.

Il en est de même pour les histoires organisationnelles à l'échelle de l'entreprise. L'ensemble des auteurs que l'on retrouve ici a cherché à identifier les significations et le symbolisme des histoires pour les membres de l'organisation.

« *La culture et les valeurs de l'entreprise ne se révèlent jamais autant que dans les histoires informelles qui constituent la mythologie socioprofessionnelle* » (Ballay 2002, p. 196)

Les histoires apportent un renfort à la culture organisationnelle, elles sont un instrument permettant la transmission des valeurs de l'organisation à ses membres. Dans la littérature, nous retrouvons différents termes pour qualifier les histoires organisationnelles comme les mythes, l'histoire officielle, les histoires, les sagas organisationnelles. L'ensemble de ces histoires a comme objectifs de créer la culture, de la diffuser, de la faire changer ou de la comprendre.

Par exemple, les mythes organisationnels sont dispersés à tous les niveaux de l'organisation et sont destinés à informer les nouveaux employés sur ce qu'il faut savoir sur l'entreprise. Souvent ce type de légende dictant ce qui est bien et ce qui est mal contribue à renforcer l'idéologie de l'organisation et révèle ses croyances et ses valeurs. Les « Epic myth » (James et Minnis 2004) par exemple sont tirés en général de l'histoire de l'entreprise. Ce n'est un mythe que s'il est accepté par tous les membres organisationnels et qu'il permet de créer une certaine synergie entre eux. Les héros de ces mythes sont la plupart du temps les dirigeants et les fondateurs (Schein 1983). Ils communiquent les valeurs du personnage central qui devient un symbole et un modèle idéal.

Ces histoires décrivent souvent les mêmes préoccupations. L'étude de Martin et al. (1983) met en évidence un certain nombre d'histoires récurrentes comme « *Is the big boss is human ?<sup>11</sup>* » ou « *Will I get fired?<sup>12</sup>* » ; qui classent en sept types. Les thèmes de ces histoires relatent des préoccupations courantes comme l'inégalité, l'insécurité du travail ou le manque de contrôle. Toutefois, Martin et ses collègues soulignent que chaque organisation a une culture bien à elle, mais que cette unicité se traduit par des manifestations communes. En

---

<sup>11</sup> Martin et al. (1983), p. 442

<sup>12</sup> Martin et al (1983), p. 443

définitive, les membres des organisations d'une manière générale partagent les mêmes préoccupations, les auteurs appellent cela le « paradoxe de l'unicité<sup>13</sup> ».

À côté des histoires que racontent les membres organisationnels, nous retrouvons parfois « l'Histoire » officielle de l'organisation. Clark (1972) parle de la « saga organisationnelle ». Ce n'est pas une simple histoire, c'est une sorte d'histoire un peu particulière puisqu'elle se développe depuis des décennies au sein de l'organisation. La saga est composée de différentes dimensions pas forcément rationnelles, toutefois elle reflète bien l'organisation. Elle permet d'unir les membres sous une même bannière.

D'autres étudient les histoires comme moyen de transmettre ou répandre la culture organisationnelle. Schein (1983) étudie plus précisément la position de l'entrepreneur. Il désigne les histoires comme un des mécanismes permettant de transmettre sa vision et sa culture organisationnelle.

Phillips (1995) s'intéresse aux histoires imaginaires. Pour être efficaces, elles doivent proposer une vision qui est considérée comme plausible et vraisemblable par l'auditeur en dépit de son caractère imaginaire. Il se sert de ces narrations pour souligner la dimension affective de la culture organisationnelle et illustre la multiplicité des points de vue qui s'y expriment. L'auteur considère que les narrations possèdent des qualités pédagogiques intéressantes et qu'elles permettent de rendre attrayante la présentation des données. Elles sont aussi un formidable outil pour les chercheurs qui grâce à elles peuvent appréhender et comprendre la culture organisationnelle. Hansen et Kahnweiler (1993) étudient aussi les narrations dans ce sens là, comme un moyen de comprendre, expliquer et comparer les cultures organisationnelles

D'un point de vue organisationnel, les histoires servent de symbole et de modèle (Wilkins 1984) pour les membres organisationnels :

- Les histoires deviennent souvent des symboles pour les individus : les organisations qui partagent largement leurs histoires exemplifient leur philosophie. Ainsi, le partage de quelques histoires classiques donne aux dirigeants et aux

---

<sup>13</sup> « The uniqueness paradox »

employés une compréhension concrète et partagée de ce qui est important dans l'organisation et un vocabulaire commun qui aide les différentes personnes de l'entreprise à communiquer plus facilement entre elles.

- De nombreuses histoires sont interprétées comme des modèles qui expliquent aux employés, quels comportements ou quelles attitudes sont acceptables ou ce qu'ils peuvent attendre de l'organisation dans le futur.

Les histoires ont à la fois le rôle de symboles et de scripts. Comme les symboles, elles apportent des formulations tangibles de certaines idées, attitudes, jugements ou croyances. Et comme les scripts, elles permettent d'apprendre les comportements appropriés ou des attitudes à avoir face à certaines situations. Le script spécifiant la chaîne causale des événements. Ainsi, les narrations organisationnelles permettent aux membres de donner du sens à leur environnement. Les histoires fonctionnent pour intégrer les pratiques des entreprises souvent complexes et conflictuelles par nature dans une voie politiquement acceptable (Feldman 1990).

Grâce à leur symbolisme, les histoires travaillent à résoudre les dynamiques émotionnelles conflictuelles pour créer une interprétation unique de la réalité. En effet, l'ensemble des membres organisationnels va avoir de multiples interprétations des événements. Ainsi les histoires vont confirmer ou au contraire réfuter certaines impressions. Elles concernent la plupart du temps les dirigeants (Schein 1983). Les histoires dépassent la simple construction de sens de l'environnement, elles en créent un nouveau. En conséquence, l'ensemble des normes et valeurs de l'entreprise peut être simplement communiqué à travers les histoires aux membres organisationnels, qu'ils soient ou non nouveaux dans l'entreprise.

Gabriel (2000) distingue deux types de symbolismes : en surface et en profondeur. Certaines histoires comme certaines fables peuvent être monosémiques, leur symbolisme est transparent et inflexible. Elles n'offrent pas de possibilités d'interprétation. À l'inverse, d'autres histoires sont profondément symboliques, ce qui autorise une plus grande liberté d'interprétation à la personne qui la lit ou l'entend. L'audience comme l'histoire est active, l'individu pourra l'interpréter librement, la tester ou la rejeter. Par comparaison l'audience de l'histoire organisationnelle officielle sera plutôt passive.

Gabriel (2000) qualifie une histoire puissante comme une histoire qui n'a pas différentes significations pour différentes personnes mais différentes significations pour la même personne. En définitive, il faut appréhender les histoires comme des éléments culturels nécessitant à la fois un symbolisme superficiel et profond.

## **2. Les histoires comme outils de gestion des comportements**

Les histoires illustrent les valeurs sociales de l'organisation, ainsi elles peuvent être utilisées pour légitimer et faire accepter la philosophie de l'entreprise (Dandridge, Mitroff et al. 1980; Wilkins 1984). Elles servent aussi de guide pour influencer les comportements et attitudes dans l'organisation. Le très célèbre livre de Peters et Waterman (1983) en est un exemple. Les auteurs mènent une enquête auprès de grandes entreprises et partent à la recherche de leurs règles d'excellence. Les histoires sont considérées comme des signes d'une forte culture organisationnelle, une culture qui imprègne les membres organisationnels et façonne leur façon de penser. Le principal apport de ces auteurs est d'avoir démontré le pouvoir des histoires comme dispositif pédagogique pour l'éducation des managers. Dans l'entreprise 3M par exemple, le onzième commandement est « *Never kill a new product idea* ». La politique d'innovation de l'entreprise circule grâce à une histoire sur la découverte du scotch en cellophane transparente, datant des années quatre-vingt. Selon cette histoire, un employé aurait accidentellement trouvé l'idée du scotch transparent, mais il n'arrivait pas à la faire accepter par ses supérieurs. Les études marketing prédisaient une faible demande pour des nouveaux produits. Sans se laisser intimider, il s'est faufilé dans la salle de réunion et a scotché les comptes-rendus des membres avec son scotch transparent. La salle fut tellement impressionnée par cette nouveauté, qu'ils lui accordèrent un essai. Cette histoire est souvent racontée en particulier aux nouveaux arrivants et elle préfigure sur le comportement que l'entreprise attend de ces nouveaux employés.

L'exemple de l'entreprise 3M sur l'usage des histoires est toujours d'actualité. Un article paru dans la Harvard Business Review de 1998, expliquait comment l'entreprise se sert des histoires pour servir sa stratégie de l'entreprise (Shaw, Brown et al. 1998). L'article débute d'ailleurs par « *At 3M, we tell stories* ». L'organisation a très vite compris l'intérêt des histoires pour transmettre et faire accepter les valeurs et les décisions des dirigeants par ses membres.

Wilkins (1984) affirme que les histoires fonctionnent comme de véritables cartes<sup>14</sup>. Selon lui, elles permettent de transmettre facilement la culture parce qu'elles sont comme des cartes qui aident les individus à se repérer dans un environnement particulier. Dans les organisations, les nouveaux employés ont besoin d'une « carte sociale » qui met en évidence les zones dangereuses et les zones sûres. Les histoires organisationnelles sont une façon pour cartographier et comprendre ce territoire social.

Ces cartes que les employés ont dans leurs têtes sont celles qu'ils vont ensuite utiliser pour décider de leurs actions. Les histoires opèrent comme des guides pour les participants et les aident à coordonner leurs actions pour une tâche particulière. Les histoires symbolisent l'objectif et la philosophie de l'entreprise d'une manière stimulante et pédagogique. Elles apportent suffisamment d'informations et de précisions sur comment les individus doivent agir. Une bonne histoire doit remplir ces deux fonctions simultanément. À l'inverse de certaines consignes de travail abstraites, les histoires sont concrètes et permettent aux individus de vivre l'expérience par procuration et ainsi mieux comprendre les valeurs sous-jacentes. De plus, en étant symboliques et flexibles elles peuvent être réinterprétées et changées en fonction de la situation pour pouvoir être appliquées.

Wilkins (1984) explique l'importance des histoires par,

*« Culture is most powerful when it both captures the imagination with broad symbols and, at the same time, guides action with concrete scripts [...] When stories are concrete, seen as common knowledge among a group of people, believed by them to be factual, and have to do with the social contract of the organization they are most likely to be symbolic and provide guides to action. »* (Wilkins 1984, p. 47)

Gabriel (2000) va montrer comment les histoires sont ancrées dans la politique organisationnelle mais aussi comment la politique organisationnelle est ancrée dans la narration. Au sein de toutes les organisations il y a une partie indomptée, qui n'est pas et qui ne peut pas être gérée, et dans laquelle les individus et les groupes peuvent accomplir toutes sortes d'activités librement sans aucun contrôle. Il parle de « Unmanaged Organization<sup>15</sup> » une sorte de rêve organisationnel où dominant les désirs et les émotions. La force de cette

---

<sup>14</sup> Stories are maps

<sup>15</sup> (Gabriel 2000, p.112)

partie de l'organisation est la fantaisie et le point de repère correspond aux éléments du folklore comme les blagues, les bavardages, les surnoms... et par-dessus tout les histoires. Toute cette fantaisie dans les organisations est vue à la fois comme une forme d'évasion renforçant la conformité ou une forme primaire d'opposition menant à la résistance pure.

Joanne Martin (1990) part d'un discours télévisé d'un dirigeant d'entreprise connu pour ses préoccupations sociales et humaines, à qui l'on demande comment il s'occupe des employées féminines qui ont des enfants. À partir d'une analyse déconstructive, elle décortique le texte de l'histoire, ses lacunes, ses silences, pour montrer les efforts organisationnels de cette compagnie pour aider les femmes à supprimer ce genre de conflits. Il souligne pourquoi il est si difficile d'éradiquer les discriminations entre les hommes et les femmes. Elle montre comment, sous la bienveillance de l'entreprise se trouve une multitude de dispositifs discursifs qui ont pour objectifs de supprimer les conflits entre les individus et l'organisation, de construire avec les difficultés des mères qui travaillent. Comme les problèmes personnels pour lesquels l'organisation n'a aucune responsabilité morale. Et pourtant l'entreprise montre sa bienveillance en prenant la responsabilité de décisions qui incombent normalement aux médecins et aux patients. En apparence la direction se préoccupe du bien être de ces employés en général, mais les ruptures du texte montrent que ce n'est pas une fin en soi mais plutôt un moyen pour maintenir une certaine implication et productivité de ces employés durant un congé. Le principal bénéficiaire est l'entreprise et non pas la femme.

L'intérêt de l'analyse de cette histoire est qu'elle montre combien une histoire peut renforcer les contrôles organisationnels sans ne rien avouer.

L'histoire est construite pour valoriser une certaine réalité organisationnelle, elle est utilisée pour communiquer, pour convaincre, pour persuader, elle devient un véritable instrument pour les gestionnaires (Snowden 2001).

### **3. Conclusions et perspectives**

Les histoires diffèrent des bavardages ou d'autres formes de communication d'entreprise, car elles contiennent un cadre, des personnages et une intrigue qui résout une crise particulière.

Les narrations connectent les hommes aux événements sociaux, aux processus et aux organisations. Elles vont aider les organisations à construire du sens, à se forger et diffuser

une culture organisationnelle. En définitive, les narrations deviennent des instruments de gestion.

Les récits professionnels, comme les autres formes traditionnelles de récits, peuvent véhiculer du sens très au-delà de leur contexte initial. L'explication de ce phénomène repose sur le fait que toutes formes de récits humains, vrais ou imaginaires, ont des structures plus ou moins universelles, qui en révèlent la dimension tacite et donc le sens profond.

L'efficacité des récits a été démontrée pour transmettre, véhiculer, comprendre, légitimer, faire accepter et guider la culture organisationnelle. Dans toutes les analyses que nous venons de présenter il s'agit surtout de récits échangés en face à face, parfois écrits mais en aucun cas médiatisés par un ordinateur. Dans la perspective de nos travaux nous pensons que les histoires sont un moyen pertinent pour partager des connaissances.

Nous reprenons dans le tableau suivant (Tableau 4) l'ensemble des auteurs qui se sont intéressés à la perspective culturelle.

**Tableau 4 : Synthèse de la perspective culturelle**

Thèmes	Notions Importantes	Auteurs
<b>Histoire &amp; Culture</b>	Pour créer	(Smircich et Morgan 1982) (Martin, Feldman et al. 1983) Paradoxe de la culture (Wilkins 1984) (Jordan 1996) (Weick et Browning 1986)
	Pour diffuser	(Clark 1972) Saga organisationnelle (Martin 1990) Discours du dirigeant (Schein 1983)
	Pour comprendre	(Hansen et Kahnweiler 1993) (Gabriel 2000) (Phillips 1995) (Wilensky et Hansen 2001) (Ballay 2002)
	Mythes organisationnel	(Mitroff et Kilmann 1975) (Mitroff et Kilmann 1976) (Schein 1983) (James et Minnis 2004) Epic myth
<b>Histoire &amp; Comportement</b>	Pour légitimer	(Dandridge, Mitroff et al. 1980) (Wilkins 1984)
	Pour influencer	(Peters et Waterman 1983) (Shaw, Brown et al. 1998)
	Pour cartographier	(Wilkins 1984) « stories are maps »
<b>Histoire &amp; Compréhension</b>	Pour intégrer	(Feldman 1990) (Schein 1983) (Gabriel 1995)
<b>Histoire &amp; Pouvoir</b>	Pour gérer	(Wilkins et Ouchi 1983) (Gabriel 2000)
	Pour renforcer	(Martin 1990) (Snowden 2001)

Résumé de la sous-section 1 :

Les recherches qui se sont intéressées à l'approche des histoires dans la culture organisationnelle sont assez disparates, néanmoins nous avons pu dégager un certain nombre de points importants. Les histoires sont gorgées de détails, de symboles et de significations pour les membres de l'organisation, mais aussi pour les chercheurs qui veulent comprendre la culture organisationnelle.

Les histoires sont des outils de création, de diffusion, de changement et de compréhension de la culture des entreprises.

Elles sont aussi de véritables instruments de gestion dans le sens où elles permettent de légitimer, de faire accepter, et de guider les comportements organisationnels.

## **Sous-Section 2. L'approche cognitive des histoires dans l'organisation**

Nous nous plaçons ici dans le paradigme narratif. Fisher (1984; 1985; 1987) a montré qu'il permettait une plus grande compréhension, interprétation et signification des événements.

La conséquence méthodologique de ce positionnement est d'appréhender les organisations comme de véritable « zones » de narration. Dans ce cas, les auteurs vont plutôt s'intéresser au processus de production des histoires. Ainsi les recherches organisationnelles vont, d'une part se focaliser sur les contextes d'apparition des narrateurs, et d'autre part, distinguer les « micro » histoires appartenant à un contexte local et les « macro » histoires existant dans un contexte plus global comme le politique, le social ou l'économique.

Les narrations sont de plus en plus visibles dans les organisations. Récemment les pionniers du storytelling dans les organisations ont édité un ouvrage faisant un premier bilan : « Storytelling in organizations : Why storytelling is transforming 21st century organizations and management » (Brown, Denning et al. 2005).

Steve Denning conclut qu'au milieu de la turbulence du 21<sup>ème</sup> siècle, on reconnaît de plus en plus de bienfaits au storytelling organisationnel. Les narrations émergent comme une compétence clé des leaders et ce à n'importe quel niveau de l'organisation. Le mode narratif de pensée contribue à une vue émergente des organisations qui les reflètent mieux.

Dès lors, ces narrations deviennent des outils destinés à comprendre et gérer les organisations. Nous retrouvons l'approche narrative très présente dans le domaine de la stratégie d'entreprise (Barry et Elmes 1997; Shaw, Brown et al. 1998; Snowden 1999; Leroy 2001; Boudès 2003) et de la gestion des connaissances (Boland et Tenkasi 1995; Orr 1996; Wenger 1998; Soulier 2000; Cohen et Prusak 2001; Denning 2001).

En définitive, les histoires tiennent compte des aspects sociaux et humains. Elles sont créées, utilisées et disséminées de telle façon qu'elles sont inextricablement enlacées avec le milieu social. Une narration relate une séquence d'événements passés ou à venir et impliquant au moins un acteur. Les narrations servent de « glue cognitive » entre les individus pour faciliter et accompagner leurs relations cognitives. C'est une activité finalisée qui s'oriente vers deux

types de tâches. Soit l'interprétation de signaux issus de l'environnement par un individu, c'est une activité de **construction de sens**. Soit la construction de la représentation d'une tâche préalable à l'élaboration d'une solution par un individu, nous nous plaçons ici dans le cadre d'une activité de **résolution de problème**.

Nous avons divisé cette partie en quatre paragraphes, dans le premier nous présentons les histoires et la construction de sens qu'elles autorisent. Dans le deuxième, nous montrons comment les histoires interviennent dans l'apprentissage au sein des communautés de pratiques. Dans le troisième, nous analysons la place des histoires dans le domaine des systèmes d'information. Enfin, nous concluons sur l'approche cognitive des histoires dans l'organisation.

### **1. Les histoires et la construction du sens**

La prise en considération du contexte permet de relier les histoires, en tant que texte, aux actions (objectifs et résultats). Sans le contexte nous ne pouvons comprendre les motivations des narrateurs. Nous considérons le contexte comme l'audience et les circonstances qui entourent la narration. Cette perspective de recherche considère les histoires comme des faits sociaux matérialisés sous forme d'histoires et pas seulement des textes (O'Connor 2000). Weick (1995) et Pentland (1999) voient les histoires comme un instrument explicatif qui permet de construire du sens. Pour eux les histoires sont des construits qui aident à expliquer les relations entre les événements dans un processus narratif. Pour Pentland (1999), les histoires ne sont pas seulement des indicateurs de l'environnement social, elles sont l'environnement social. De plus, en les analysant, nous découvrons une multitude d'aspects, puisqu'elles tiennent compte des acteurs, des voix ainsi que du contexte et d'autres éléments comme l'état physique et psychologique des acteurs. Elles mettent en scène les individus. Les histoires apportent de la légitimité à la connaissance qu'elles émettent (Weick 1995; Czarniawska 1997; Pentland 1999). Certes, les individus ne construisent pas uniquement leur monde en termes narratifs, mais ils planifient et mettent en scène les narrations qui correspondent à leurs attentes et à leurs valeurs.

Denning (2001) en distingue alors deux types, les histoires « vision » et les histoires « tremplin ». Les histoires « vision » font appel à la métaphore et à la création imaginaire, elles ont pour but d'élucider les situations et de traiter des problématiques difficiles, de faire

émerger le tacite, notamment les savoirs et les expériences tacites, et de mettre en lumière ce qui restait caché ou dépourvu de sens. Les histoires « tremplin » mettent en forme narrative du sens et de l'expérience, auxquels elles donnent de l'élan. Pour être efficaces, elles réalisent un équilibre entre une forme de plein et une forme de vide : le plein d'une situation et d'une expérience qui est concret, qui reflète et qui marque une réalité ; et l'espace ouvert, libre, à investir, dans lequel les auditeurs de l'histoire peuvent se projeter, traduire la dynamique et la symbolique de l'histoire dans leurs propres schèmes de pensée, selon leur vécu, et pour les problématiques qu'ils veulent traiter.

Les histoires sont un moyen par lequel le sens est créé. Notre capacité à traduire l'expérience en termes de narration, n'est pas seulement un jeu d'enfant mais un moyen de donner du sens à nos actions (Bruner 1990). Les narrations ne donnent pas des faits mais de multiples interprétations du même événement.

Les histoires apportent de la cohérence aux membres des différentes sous cultures organisationnelles, elles réduisent l'incertitude, stockent les informations organisationnelles, transmettent les croyances organisationnelles et génèrent l'engagement.

Weick (1995), suivi de Czarniawska (1997, 1998) et Pentland (1999) adoptent la notion de construction de sens organisationnel où les individus, continuellement confrontés à de nouvelles expériences, emploient la narration pour intégrer et rendre significatifs des signes qui étaient au préalable vides de sens. En effet, ils considèrent les histoires comme un instrument explicatif qui permet la construction de sens et qui aide à expliquer les relations entre les événements dans un processus narratif. Comme le souligne Weick (1995), les histoires conservent la « plausibilité et la cohérence ». En effet, les narrations sont une négociation continue, car le présent se développe dans le passé et reflète le futur (Boje, 1991, 1995).

Weick (1995) explique le rôle multiple de l'histoire et son importance dans la construction de sens,

*« if accuracy is nice but not necessary in sensemaking, then what is necessary? The answer is, something that preserves plausibility and coherence, something that is reasonable and memorable, something that embodies past experience and expectations, something that resonates with other people, something that can be*

*constructed retrospectively but also can be used prospectively, something that captures both feeling and thought, something that allows for embellishment to fit current oddities, something that is fun to construct. In short, what is necessary in sensemaking is a good story » (1995, p.60-61).*

Dans son étude Boyce (1995) démontre que les histoires et le storytelling sont un moyen pour les individus de construire du sens au sein des organisations. Les conversations de tous les jours, au même titre que la communication formelle des dirigeants participent à la construction de significations. L'hypothèse qu'elle pose est que des actions significatives émergent de significations partagées et que le storytelling est une forme efficace de communication pour la construction de sens collectif et pour la connexion avec des significations profondes. Le storytelling permet ce processus par lequel les individus créent de façon interactive une réalité sociale, qui devient une réalité organisationnelle.

Les histoires sont issues de l'expérience de chacun, ainsi le storytelling permet de nous aider à mieux comprendre les événements dans le contexte actuel de saturation de l'information. Les histoires que nous pouvons récolter dans les organisations ne sont pas seulement des événements racontés mais ils sont enrichis de sens et de détails. Les exagérations, les variations subtiles et les omissions font parties des mécanismes utilisés pour raconter des histoires. L'étude des narrations et de leurs distorsions est un moyen de recréer la réalité de façon plus symbolique.

Par exemple, Gabriel (2000) va se référer à l'analyse de Walter Benjamin (1936) pour dire que le narrateur ne s'intéresse pas aux faits en tant qu'informations, mais bien aux faits en tant qu'expériences. En effet, la réponse à une histoire n'est pas de remettre en question les faits énoncés mais bien de s'engager dans ses significations. Cela n'altère ni la base factuelle des histoires ni ne réduit les histoires à l'élaboration des faits. L'interprétation est la principale partie du travail de l'histoire dans les organisations, les événements sont infusés par le sens et le sens est découvert dans les faits. Ceci est possible grâce aux figures de style, les métaphores ou l'ironie. Toutes ces figures font parties des « armes » du narrateur et plus généralement des mécanismes de construction de sens (Weick 1995; Burke [1945] 1969).

Gabriel (2000) va déterminer un ensemble de mécanismes grâce auxquels le sens est créée, et permet de transformer l'information en expérience. Il les nomme les « figures poétiques » en opposition aux « figures rhétoriques ». Sans elles, il n'y aurait pas de symbolisme, de rhétorique, ni même de narration, c'est pour toutes ces raisons qu'ils les considèrent comme

les dispositifs interprétatifs principaux. Chacune de ces figures représente une façon de construire du sens pour des parties spécifiques de l'histoire ou de faire des connexions entre différentes parties. Il en distingue huit (Gabriel 2000, p. 36-37) :

- attribution d'un motif : celle-ci est centrale pour toute interprétation, et c'est l'une des plus puissante pour la construction de sens et l'une des plus proéminente des narrations. Sans motif, il semble difficile de construire une histoire ;
- attribution de connections causales : par laquelle deux ou plusieurs incidents sont reliés dans la narration par une relation de cause à effet ;
- attribution de responsabilité à savoir blâmer ou féliciter : c'est le fait d'attribuer une morale à la narration et de déterminer qui a raison et qui a tort ;
- attribution d'une unité: on considère l'ensemble des personnes comme une entité, chacune d'elle à la même responsabilité ;
- attribution de qualités fixes : le personnage va être qualifié de « héros » ou de « menteur » par exemple, et quels que soient ses actes, cette étiquette va lui rester ;
- attribution d'émotions : celle-ci constitue le ton émotionnel de l'histoire ;
- attribution d'action : celle-ci transforme quelque chose de passif ou inanimé en quelque chose d'actif, conscient et utile ;
- Attribution d'une importance providentielle : c'est une sorte d'attribution d'action, mais celle-ci vient d'une force supérieure.

Si ces huit figures poétiques permettent de donner du sens aux événements, il en est de même pour leurs opposés, des figures négatives. Parfois l'histoire se cristallise autour d'une interprétation particulière. Plusieurs versions peuvent diverger en fonction de nombreux détails, néanmoins elles sont toujours en accord avec leur noyau symbolique. Ce symbolisme est extrêmement puissant, et l'histoire est traitée comme une partie de l'héritage d'une organisation ou d'un groupe. Ce type d'histoire est particulièrement significatif pour comprendre la vie de l'organisation. Dans de telles situations, le chercheur doit fouiller l'histoire, pour comprendre les raisons d'une telle emprise sur l'organisation.

Par ailleurs, Gabriel (2000) remarque que le sens attribué à certains événements diffère souvent du sens profond de l'histoire elle-même. L'interprétation est une partie du travail sur l'histoire à effectuer par le narrateur qui lit le sens dans un événement, qui l'infiltrer avec des significations symboliques, qui résonne avec son audience. Ces interprétations peuvent utiliser les huit figures poétiques proposées par l'auteur et peuvent être augmentées et supportées par des mécanismes rhétoriques, symboliques et narratifs. Les travaux de Mumby

(1987) mettent en évidence que les récits dominants dans une organisation constituent une forme de contrôle en soi puisqu'ils définissent, de façon transparente pour les membres de l'organisation, le cours normal des choses, ce qui permet d'influencer leurs représentations.

Les histoires organisationnelles soutiennent l'univers des significations et des valeurs des individus au sein d'un groupe et leur permettent de construire du sens sur leurs expériences de tous les jours. Elles les aident aussi à endurer ou à comprendre certaines injustices ou difficultés de la vie des organisations.

Les histoires comme les bavardages, les blagues, les rumeurs sont des tentatives pour humaniser des espaces impersonnels de la vie des organisations, pour les marquer comme le territoire des hommes, comme le ferait un vase de fleurs ou une photo sur un bureau.

Les narrations ne fournissent pas aux chercheurs la possibilité de découvrir « *les faits* » entourant un événement, malgré leurs demandes pour avoir accès à « *la vérité* » ou à « *l'histoire réelle qui est arrivée* » (Gabriel 2000). Dans la narration, la notion de vérité est relative et subjective, c'est pour cela que nous retrouvons différentes interprétations pour les mêmes événements. Les histoires se construisent à travers un processus d'interprétation et de négation à différents niveaux (Czarniawska 1998), et en tant que telles les narrations sont toujours analysées comme une réflexion et une expression des relations de pouvoir à l'intérieur des organisations (Mumby 1987; Boje 1995; Czarniawska 1998). Dans le domaine des SI Brown (Brown 1998) présente différentes interprétations du projet sous forme de narration, en fonction des différents points de vue. Il montre comment les narrations peuvent être utilisées pour mettre en avant une certaine perspective. Il montre que non seulement les narrations font émerger différentes perspectives mais aussi différentes réalités au sein de la même organisation.

Deux études supplémentaires montrent l'importance du monde de pensée narrative, dans la conception d'un système de communication électronique pour l'apprentissage organisationnel et la gestion des connaissances (Boland et Tenkasi 1995), et pour faciliter la responsabilité individuelle dans une base de données de discussions (Boland et Schultze 1996).

Les narrations favorisent l'attribution de sens à des événements particuliers et difficiles à interpréter. Dans le domaine des SI, l'implantation d'un nouveau système par exemple, fait partie de ce type d'événement. Les récits vont permettre d'alimenter l'interprétation de

l'information dans un groupe. La structuration narrative permet de mettre progressivement en cohérence les informations, de guider le processus de résolution et d'organiser les raisonnements et les connaissances qui en résultent (Soulier et Caussanel 2002).

## **2. Les histoires et l'apprentissage dans les communautés de pratique**

C'est au début des années 1990 que les chercheurs en gestion s'intéressent aux communautés de pratique. Et tout particulièrement Brown et Duguid (1991), qui présentent une version unifiée du travail, de l'apprentissage et de l'innovation. Les pratiques en milieu de travail sont souvent perçues comme conservatrices et résistantes au changement. L'apprentissage est généralement vu comme une activité distincte du travail. L'innovation est habituellement conçue comme une rupture nécessaire à l'imposition d'un changement des pratiques de travail. Les auteurs présentent ici, une vision unifiée de ces trois entités. Leur terrain d'étude est l'entreprise « Xerox » et ils lèvent le voile sur la différence entre les véritables pratiques des techniciens et celles qui sont décrites dans les publications formelles produites par l'organisation. Dans un deuxième temps, ils se tournent vers l'apprentissage, et plus particulièrement sur le concept de participation périphérique légitime à l'intérieur des communautés de pratique en s'appuyant sur les travaux de Lave et Wenger (1991). En associant l'étude sur les véritables pratiques en milieu de travail conduite par Orr (1996) avec la théorie de Lave et Wenger (1991), Brown et Duguid (2002) établissent que la séparation des savoirs de la pratique est incohérente. Apprendre par le travail représente mieux l'apprentissage en tant qu'évolution d'une pratique.

L'étude ethnographique de Orr (1996) portant sur l'apprentissage en milieu de travail des techniciens de Xerox a démontré que la façon dont les employés travaillent diffère significativement de ce qui est prescrit à l'intérieur des manuels, des politiques organisationnelles, des programmes de formation et de la description des tâches des employés. Selon Brown et Duguid (2002), ces descriptions conventionnelles masquent non seulement la façon dont les gens travaillent véritablement, mais aussi l'apprentissage et l'innovation engendrés à l'intérieur des communautés de pratique. Ayant constaté que la résolution de problèmes implique beaucoup plus que la simple consultation des manuels, Brown et Duguid (2002) mettent en évidence la narration entre comme un autre mécanisme pour résoudre ce genre de problème.

En effet, au cours du temps, l'engagement au sein d'une pratique commune crée des ressources qui permettent la négociation de significations. Ces ressources forment le répertoire partagé d'une communauté qui inclut des supports physiques tels que des prototypes ou des maquettes, des routines, des mots, des outils, des procédures, des histoires, des gestes, des symboles, des concepts que la communauté a créé ou adopté au cours de son existence et qui sont devenus peu à peu partie intégrante de sa pratique. Wenger (1998) conceptualise les histoires dans des répertoires partagés des membres de telles communautés. Les techniciens de l'entreprise, Xerox, sont interconnectés les uns aux autres par la nature de leurs responsabilités et de leurs fonctions. Lorsqu'un technicien n'est pas en mesure de déterminer la source du problème, il part à la recherche d'une solution en faisant appel à un spécialiste ou en discutant du problème avec ses collègues autour de la machine à café ou lors de la pause déjeuner. Ainsi, ces discussions improvisées quotidiennement constituent un répertoire d'expériences indispensables qui permet de compenser l'inefficacité des informations fournies par les manuels techniques. Ce sont ces expériences qui sont sauvegardées et diffusées dans la communauté de pratique grâce aux narrations.

Dans leur étude Swap et al. (2001) ont observé des situations de storytelling, et ils ont mis en évidence trois mécanismes cognitifs permettant l'apprentissage :

- « La disponibilité heuristique » : lorsqu'un événement est plus accessible à la mémoire, il va être plus facilement cru, et l'individu pense que cet événement va arriver et est vrai. Une expérience de Joanne Martin et Melanie Powers (1983) illustre cela. L'expérience se passe avec des étudiants en MBA de l'université de Stanford à qui l'on présente une publicité sur un nouveau vin blanc californien. Tous les étudiants lisent l'argument publicitaire selon lequel la conception de ce vin utilise des procédures reconnues propres d'une région française célèbre pour sa production viticole. Un premier groupe lit seulement ce paragraphe. Un deuxième groupe lit une histoire expliquant comment le dirigeant de cet établissement vinicole a fait son vin avec ces nouvelles procédures. Un troisième groupe lit le rapport annuel et les données numériques, par exemple combien de fois ces procédures de fabrication ont-elles été utilisées ? Le dernier groupe a lu l'histoire et le rapport. Les étudiants de ce dernier groupe pensent que cette publicité s'avère être très persuasive, alors que ceux qui ont lu l'histoire (le deuxième groupe), ont été davantage convaincus de la véracité de l'argument publicitaire que tous les autres groupes. En accord avec la disponibilité

heuristique, ou « the vividness effect », l'histoire fait que la nouvelle procédure devient plus facilement imaginable, et ainsi plus facilement vraie.

- « Élaboration » : les individus dénigrent et intègrent l'information avec celle qu'ils connaissent déjà. Par exemple, on se souvient mieux de l'information, lorsque l'on peut lui donner des détails et l'organiser avec des images précises issues de notre propre expérience. Lors de la présentation de données verbales ou numériques, les individus n'ont pas de moyen pour les coder. Alors que si la même information est présentée et codée, associée à des images précises, elle devient plus accessible.
- « La mémoire épisodique » : les histoires sont épisodiques par nature, le narrateur doit être capable d'apporter suffisamment d'éléments précis pour faire éprouver indirectement l'histoire à l'auditeur. Ainsi, certains traits de l'histoire seront codés dans sa mémoire pour qu'ils puissent être rapidement disponibles pour être récupérés.

En définitive,

*« If you want people to remember information and believe it, your best strategy in almost every case is to give that information in the form of story » (Solovy 1999, p.26)*

Les histoires transmettent des informations sur le mode de gestion de l'entreprise, ses normes, ses valeurs, ses processus. Le problème du transfert de la connaissance se trouve dans sa nature même. En effet, la connaissance est la somme d'une dimension tacite et explicite.

*« Parce qu'elle est généralement « située », c'est-à-dire fortement liée à son contexte, la connaissance tacite exige, pour être transmise, beaucoup d'informations sur ce contexte ; c'est pourquoi la transmission de cette connaissance se fait chaque fois que c'est possible, dans son contexte d'utilisation » (Reix 2004, p. 241-242).*

C'est à cause de cette nature duale que les narrations sont particulièrement bien adaptées au partage des connaissances. Parce que l'une des caractéristiques des narrations est qu'elles contiennent du contexte, elles sont riches en dimension tacite.

Le concept de connaissance tacite a été introduit par Michel Polanyi (1966) « *Nous savons plus que ce que nous pouvons exprimer* ». On l’opposera au concept de connaissance explicite qui est une connaissance formalisée. On distingue ces deux types de connaissances principalement en termes de transmission, la connaissance tacite étant difficilement transférable puisque difficilement exprimable. Nonobstant, ces deux types de connaissances coexistent toujours, la connaissance tacite forme l’arrière-plan indispensable pour définir la structure nécessaire au développement et à l’interprétation de la connaissance explicite.

La connaissance tacite est dans la tête des individus, elle est constituée de leur savoir faire, de leur savoir être, mais pas seulement, elle se retrouve aussi entre les personnes. Les histoires reflètent une partie de la connaissance explicite, mais pour que ces histoires nous conduisent à l’action, elles ont des ramifications dans l’implicite et le tacite. Les histoires contiennent des connaissances « actionnables » (Roth et Kleiner 1998) c’est-à-dire qui contiennent une dimension tacite et explicite.

Une narration est une idée puissante construite à partir de conditions particulières. Toutes les histoires ont leurs propres conditions particulières. Une narration se construit en la reliant à ses particularités, à son contexte, à l’intérieur de la morale ou de l’objet de l’histoire. Ces deux éléments, le contexte et la morale, permettent d’appliquer l’histoire à de nouvelles situations pour ceux qui l’écoutent ou la lisent.

C’est tout cela que Swap et al. (2001) ont mis en évidence dans leur article basé sur plus d’une centaine d’interviews aux Etats-Unis et en Asie. Ils arrivent à la conclusion que les histoires racontées sont extrêmement riches en dimension tacite. Et cela est d’autant plus juste que ces histoires sont concrètes et clairement identifiées.

*« Because stories are more vivid, engaging, entertaining, and easily related to personal experience than rules or directives, the research would predict they would be more memorable, be given more weight, and be more likely to guide behavior. In addition, because of the rich contextual details encoded in stories, they are ideal carriers of tacit dimensions of knowledge »* (Swap, Leonard et al. 2001, p. 103).

Plus l’histoire sera détaillée et plus elle apportera des éléments clés sur les caractéristiques de l’organisation. Et, l’ensemble des connaissances apportées par l’histoire sera plus facilement accepté et acquis par l’ensemble de ces membres organisationnels. Toutefois, cela peut poser problème à l’organisation lorsque l’histoire rentre en conflit avec les valeurs de l’entreprise.

Ainsi, la morale tacitement transmise par l'histoire peut prendre le contrôle du message explicite. Swap et al. (2001) observent que de nombreuses histoires racontées sont négatives et persistantes. Les auteurs racontent une histoire qui souligne bien cela : un consultant engagé pour promouvoir une innovation dans une compagnie pose la question à un employé sur la prise de risque au sein de cette entreprise. Il lui répond que la nouvelle direction prône la prise de risque, mais qu'en réalité on ne peut pas vraiment prendre des risques. Et il lui raconte différentes histoires sur des employés dont la carrière a déraillé après avoir pris des risques. Toutes ces histoires dataient de l'ancienne direction pourtant elles persistent encore aujourd'hui. La nouvelle direction n'est pas au courant de ces puissants « mythes » qui demeurent encore dans la culture organisationnelle et qui influencent les comportements. Cet exemple démontre bien la puissance et la persistance des connaissances véhiculées par les histoires. Les individus dans les organisations et tout particulièrement les dirigeants doivent être conscients de cela.

Les points importants que Swap et al. (2001) identifient sur le transfert des connaissances par les histoires :

- les narrations communiquent des informations sur les normes, les valeurs, le système managérial et leur morale ;
- une simple histoire richement contextualisée communiquera toujours de la connaissance tacite ;
- lorsqu'une histoire soutient les normes de l'entreprise, elles leur apportent un puissant appui. Cependant, les histoires peuvent rentrer en conflit avec la partie « officielle » de l'organisation et sont particulièrement persistantes.

L'étude de Julian Orr (1996) montre le rôle crucial des narrations, et plus précisément des « war stories », dans la création de connaissances tacites chez les techniciens réparateurs de photocopieuses de Xerox. Ainsi, ces histoires font parties de la communauté professionnelle. En contraste avec les travaux de Martin et al. (1983) où les histoires supportent le système de valeurs organisationnelles, l'organisation apparaît rarement dans les histoires des techniciens, car ils travaillent souvent seuls ou en petit groupe. Les techniciens sont à la fois une communauté et un groupe d'individus, et leurs histoires mettent en évidence leurs actes individuels, leur travail, et leur identité. La société Xerox a mis en place une solution informatique « Eureka », qui a permis de convertir le pouvoir de ces « war stories » et la force

de la communauté en pratiques et instruments de travail permettant un meilleur service aux clients.

### **3. Les histoires comme système de gestion de connaissances**

L'organisation considérée comme une narration entraîne plusieurs implications managériales :

- (1) Pratiquer la narration dans l'organisation prend du temps et doit se faire dans la continuité (Gabriel 2000).
- (2) Les dirigeants doivent considérer la narration comme une contribution de valeur dans l'entreprise, car les histoires sont des puissants convoyeurs de sens et de connaissances tacites (Swap, Leonard et al. 2001).
- (3) Ils doivent aussi être concernés par ces histoires, surtout lorsqu'elles sont négatives. De plus, les organisations peuvent les utiliser pour appuyer la stratégie de l'entreprise (Barry et Elmes 1997).
- (4) Les histoires construites artificiellement sont moins efficaces que les vraies (Boland et Tenkasi 1995).
- (5) Si les histoires sont puissantes dans leur forme verbale, leurs effets peuvent être amplifiés avec l'utilisation de technologies multimédia (rumeurs sur Internet). Les simulations peuvent aussi amplifier la portée des experts en leur apportant des opportunités par « l'apprentissage en faisant » dans des environnements artificiels. Les systèmes informatiques peuvent aider les apprentis en leur donnant accès à des répertoires de connaissances (Swap, Leonard et al. 2001).
- (6) Enfin, c'est un instrument indispensable pour des groupes physiquement dispersés qui se rencontrent virtuellement pour partager des connaissances dans des communautés de pratiques (Lave et Wenger 1991).

Nous consacrerons une large partie du deuxième chapitre à la gestion des connaissances. Toutefois nous allons rapidement montrer dans ce paragraphe en quoi les histoires sont utiles pour les SGC.

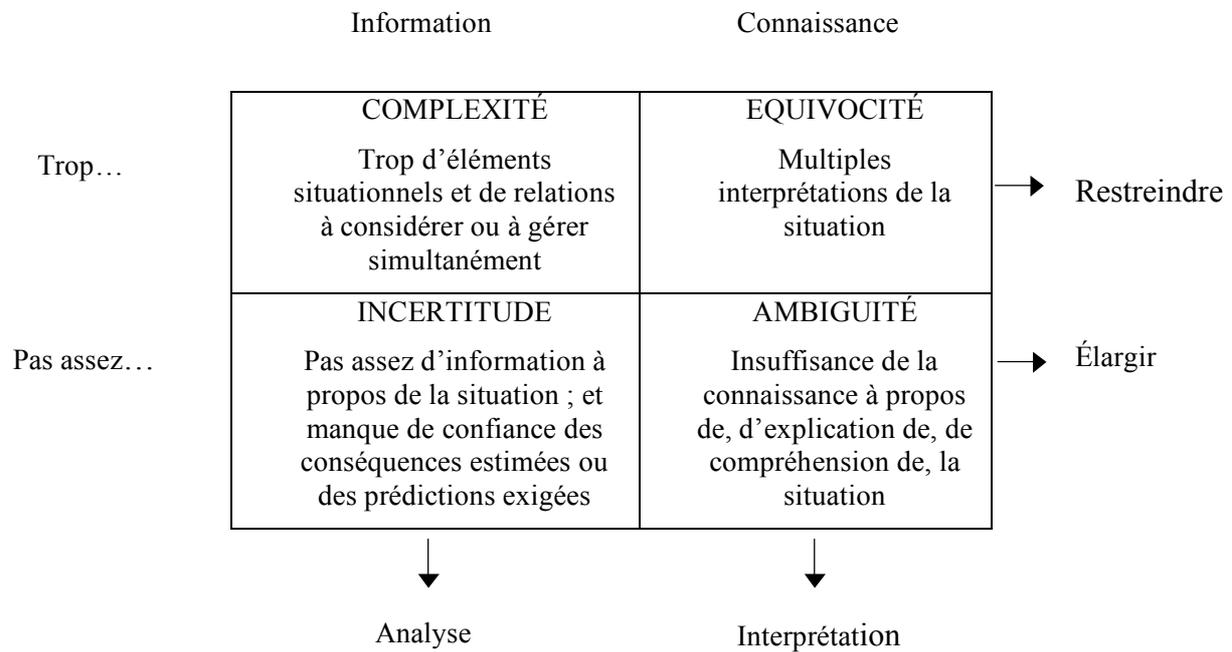
Les différents SGC peuvent être très différents, néanmoins leur objectif premier est la création, la diffusion et l'application de connaissances. La plupart des initiatives concerne

seulement le sommet de l'iceberg, les connaissances explicites, alors que la majorité de ce que les gens savent est dans leur inconscient, ce sont les connaissances tacites. Nous allons voir qu'à chaque étape du processus de gestion des connaissances, les histoires vont être une solution intéressante.

Les histoires ont la possibilité d'associer ces deux dimensions de la connaissance : la dimension explicite dont on peut parler facilement et la dimension tacite dont nous ne sommes même pas conscients. Une bonne histoire associe l'explicite avec le tacite, c'est-à-dire pour que la connaissance explicite soit assimilable, elle doit être couplée à son utilisation (Swap, Leonard et al. 2001).

*«What is a narrative? It's about building a powerful idea through the particulars. Every story has particulars. The way you construct a narrative is by joining these particulars – contextually situated, together into a moral, or the point of the story »*  
(Brown, Denning et al. 2005, p.65).

**Figure 3 : Les quatre problèmes de traitement des connaissances<sup>16</sup>**



La narration est une réponse au traitement de l'ambiguïté et de l'équivocité. Elle est le plus souvent déclenchée par un événement jugé surprenant qui ne rentre pas dans le cadre de l'interprétation des agents.

Ainsi, les histoires sont un moyen intéressant pour capturer la connaissance pour un SGC. L'auditeur d'une histoire, écrite ou orale, a accès à une dimension tacite et explicite. C'est pour cette raison, qu'il peut être difficile de s'approprier cette connaissance et de la changer par la suite. Cette connaissance tacite n'est pas seulement individuelle, elle existe aussi entre les membres d'un même groupe qui à force de travailler ensemble développent des savoirs tacites. Le fait qu'un individu appartienne à un groupe, à une communauté ou à une organisation lui permet d'avoir un « stock » commun de connaissances avec les autres membres ce qui favorise leur compréhension interne.

*« Part of the power of stories and narrative derives from the ability to create a framework that your mind can understand. Through a story, you might at least begin to think about how challenge and possibly change some of this knowledge that is tacit and beyond the realm of the conscious » (Brown, Denning et al. 2005, p. 61).*

<sup>16</sup> (Soulier et Caussanel 2002, p. 8)

La prise en compte des histoires, en tant qu'élément important de l'organisation, va l'aider à mieux gérer ses connaissances et résoudre ses problèmes. En effet les individus et les organisations passent un temps considérable à construire et reconstruire la compréhension de leurs actions pour trouver des réponses à leurs problèmes. Mais la plupart du temps ces réponses sont données et circulent de façon informelle autour de la machine à café, lors d'un repas ou dans un couloir. C'est pour ces raisons qu'il peut devenir important d'institutionnaliser toutes ces narrations, en les rendant plus visibles et plus accessibles à tous les membres de l'organisation.

Les narrations :

- offrent une multiplicité de points de vue (multiplicité),
- véhiculent de la création de sens (création de sens) et
- sont utiles pour convaincre (rhétorique).

Dans le tableau suivant (Tableau 5) nous reprenons les principales études en SI qui ont utilisées les narrations.

**Tableau 5 : Les principales études en SI utilisant les narrations.**

Perspectives de recherche	Auteurs	Points importants	Multiplicité	Création de sens	Rhétorique
Implantation de SI	(Davidson 1997)	Analyse structurale de narrations sur des projets SI.	×	×	
	(Brown 1998)	Les narrations sont un instrument puissant pour la construction de sens des individus lors de l'implantation d'un SI. De plus elles sont utilisées à des fins politiques pour légitimer les actions et certains intérêts.	×	×	×
	(Brown et Jones 1998)	Ils analysent les narrations de l'échec d'un projet SI, ils observent une multiplicité d'histoires d'un même événement.	×	×	
	(Dube et Robey 1999)	Les histoires sont des symboles de la culture organisationnelle qui peuvent avoir un impact sur de développement logiciel.	×	×	
	(Alvarez 2001)	Analyse structurale de narrations pour l'analyse des besoins lors de l'implantation d'un projet SI.	×	×	×
	(Alvarez 2002)	Durant les interviews pour l'analyse des besoins, les narrations apparaissent naturellement.	×		
	(Alvarez et Urla 2002)	Analyse structurale de narrations sur les besoins lors de la mise en place d'un projet ERP.	×	×	
Narration & Technologie	(Boland et Tenkasi 1995)	Le mode narratif de connaissance est utile lors de la construction d'un système de communication électronique.	×	×	
	(Boland et Schultze 1996a)	La technologie s'inscrit dans une réalité en créant une infrastructure qui met sous silence les narrations exclues du système.	×	×	×
	(Boland et Schultze 1996b)	Discussion sur une base de donnée.	×	×	

Toutes les études dans le domaine des SI qui utilisent l'approche narrative soulignent la multiplicité des points de vue que donnent les narrations sur le SI. Davidson (1997) procède à une analyse structurale des narrations sur l'implantation des projets SI. Alvarez et Urla (2002) font aussi une analyse sur la structure et le contenu d'histoires issues des interviews pour l'analyse des besoins durant un projet ERP. Les résultats de chacun de ces articles avancent qu'une analyse en profondeur des propriétés des narrations permet de mieux comprendre, connaître et utiliser les points de vue parfois contradictoires lors de la mise en place d'un projet SI.

De la même façon, Dube et Robey (1999) analysent les histoires issues d'un projet de développement d'un logiciel. Ils les interprètent comme autant de symboles de la culture organisationnelle. Ces histoires mettent en évidence la difficulté de gérer un projet avec une

multitude de partenaires qui constituent autant de points de vue, de perspectives et d'intérêts différents. Brown et Jones (1998) analysent des histoires issues de l'échec de l'implantation d'un SI au sein d'un hôpital. Ils analysent l'histoire suivant la perspective du groupe d'utilisateurs et de l'équipe du projet. La juxtaposition de ces deux points de vue opposés met en évidence le fait qu'il existe dans la réalité sociale de l'organisation, une multiplicité d'opinions, qui explique la difficulté d'arriver à un consensus.

#### **4. Conclusion et perspectives : les histoires comme outil de modélisation**

On doit à Ivar Jacobson les premières formulations de la méthode objet. Il fait des scénarii d'utilisation un guide pour l'analyse des besoins.

*« Lorsque nous souhaitons modifier le comportement d'un système, nous refaisons le modèle de l'acteur concerné et le scénario d'utilisation. L'architecture de tout système dépendra de ce que les utilisateurs veulent en faire (...). Le modèle des besoins est facile à comprendre et à formuler du point de vue de l'utilisateur, de sorte que nous pouvons facilement parler avec les utilisateurs et vérifier que nous construisons bien le système correct qui répond à leur besoin » (Jacobson, Booch et al. 2000, p. 136).*

Les cas d'utilisation sont des scénarii, qui expliquent une manière dont le système peut être utilisé. Avec l'analyse orientée-objet, ces scénarii sont devenus des « cas d'utilisation ». Ils servent à capturer les besoins des utilisateurs, à identifier ces « véritables » besoins, mais aussi à les exprimer de façon adaptée pour les utilisateurs, les clients et les développeurs, ce qui suppose que leur description soit compréhensible pour tous. Les véritables besoins correspondent aux besoins qui, une fois implémentés, apporteront aux utilisateurs les avantages attendus. C'est l'un des enjeux majeurs de cette description des cas d'utilisation comme « enchaînements d'activités » (Jacobson, Booch et al. 2000). Le cas d'utilisation est une séquence d'actions qu'effectue le système afin de produire des résultats satisfaisants pour l'acteur. Les cas d'utilisation correspondent aux fonctions que fournit un système pour rendre service à ses utilisateurs. Si on se met à envisager un ensemble de fonctions, sans réfléchir aux cas d'utilisation employés par les différents utilisateurs, il sera difficile d'estimer la

pertinence ou l'intérêt de ces fonctions. Il devient possible, lorsque l'on se place du point de vue de chaque utilisateur, d'identifier les cas d'utilisation qui lui permettront de faire son travail. À qui sont-elles utiles ? À quels « besoins métiers » répondent-elles ? Quels avantages procurent-elles à l'entreprise ?

De plus les cas d'utilisation sont intuitifs, il n'est pas nécessaire, pour les utilisateurs et les clients, d'apprendre à déchiffrer une notation complexe puisqu'ils peuvent être exprimés en langage naturel, ce qui en simplifie la lecture (Jacobson, Booch et al., 2000). Le cas d'utilisation établit, entre les différents intervenants, un contrat régissant le comportement d'un système. Il est habituellement présenté sous forme textuelle, il sert de moyen de communication, d'échange d'informations entre des personnes n'ayant la plupart du temps aucune formation spécifique à la modélisation.

*« Un cas d'utilisation bien écrit est un cas d'utilisation facile à lire. Il se compose de phrases respectant une forme grammaticale unique et décrivant une action simple dans laquelle un acteur obtient un résultat ou transmet des informations à un autre acteur. Il ne doit pas falloir plus de quelques minutes pour apprendre à lire un cas d'utilisation » (Cockburn 2001, p. 2).*

La stratégie des cas d'utilisation consiste à répondre à cette question : « Que voulez-vous que fasse le système pour chaque utilisateur ? » (Jacobson, Booch et al. 2000, p. 52)

Chaque type d'utilisation du système apportant un avantage à l'utilisateur est potentiellement un cas d'utilisation. Avant d'écrire le cas il est nécessaire d'avoir quelque chose de moins formel. Jacobson propose le « récit d'utilisation », qui n'est pas encore structuré sous la forme d'un véritable « cas d'utilisation ». C'est un exemple en situation de cas d'utilisation en action : un exemple unique extrêmement spécifique. Il décrit comment

*« le monde réel se comporte, dans ce cas particulier, depuis le début de la situation jusqu'à son terme » (Cockburn 2001, p. 18).*

La modélisation des connaissances, c'est-à-dire des « récits d'utilisation », est une étape fondamentale qui repose sur la réalité des pratiques au sein du terrain d'étude. Cette méthode permet d'identifier les éléments nécessaires à une représentation des connaissances adaptées au « méta-modèle » qui est implémenté dans l'outil informatique.

D'une manière plus générale que pour les méthodes objets, lorsque nous prenons une nouvelle application d'un système d'information, lors de la phase d'analyse des besoins il est inutile d'espérer pouvoir définir tous les aspects du système et la manière dont il va être utilisé. D'où l'intérêt de construire une storyboard, c'est-à-dire un scénario comme pour la production d'un film. Brown (2005) donne l'exemple du Xerox PARC où les meilleurs partages de technologies ont été effectués grâce à des storyboard et des vidéos. Cela commence par un clip vidéo de trois minutes où les acteurs jouent ce qu'ils ont compris de comment le nouveau SI va pouvoir être utilisé. Cette première étape permet aux participants d'imaginer une première trame narrative. Cela est destiné en priorité aux cadres pour qu'ils comprennent à quoi va servir le nouveau dispositif. Les développeurs du système demandent ensuite aux cadres de faire le script de ce que cela signifie pour eux. Ce script va permettre d'étoffer et de finaliser la storyboard. Les narrations vont largement être interprétées et vont permettre aux cadres d'entrer dans l'histoire et à la fin c'est eux qui devront la terminer. Cette méthode rend les individus actifs dans la mise en place du nouveau système. Ce processus de travail fonctionne comme une plateforme où tous les groupes impliqués dans la conception et la mise en place du système peuvent communiquer. L'innovation ici est que ce processus est basé sur les narrations, d'abord une narration visuelle et ensuite écrite pour finir l'histoire.

Cette méthode a permis de découvrir de nombreuses nouvelles idées particulièrement intéressantes. Elle aide à regrouper les éléments conceptuels au sein d'un objet évocateur. Construire un prototype conceptuel grâce à des vidéos avec des gens bien réels devient un objet évocateur qui provoque un élan dans l'intérêt des participants. Ce processus permet aux individus de construire la fin de l'histoire tous ensemble, ce qui facilite le dialogue entre les gens de groupes différents qui sont géographiquement dispersés.

Résumé de la sous-section 2:

Les histoires sont un instrument explicatif qui permet de construire du sens car elles donnent accès à de multiples interprétations du même événement, apportent de la cohérence, réduisent l'incertitude, stockent des informations, transmettent des croyances et engendrent l'engagement.

Au sein des communautés de pratiques, les histoires favorisent l'apprentissage car elles offrent une information riche en dimension tacite qui permet aux individus de s'y projeter.

Dans les SGC, elles sont de plus en plus visibles car elles répondent au traitement de l'ambiguïté et de l'équivocité. Quelle que soit la forme de l'histoire, l'auditeur a accès à une connaissance tacite et explicite. Les auteurs en SI ont démontré l'intérêt des narrations car elles offrent une multiplicité de points de vues, véhiculent du sens et sont utiles pour convaincre.

Finalement, les histoires permettent une modélisation des connaissances particulièrement intéressante. Cette méthode a déjà été utilisée pour toutes ces propriétés que nous venons de décrire.

**Conclusion de la section 2 :**

**Les histoires, les narrations entrent dans le domaine de l'étude des organisations. Nous avons structuré cette partie en deux sous-sections. La première concerne l'approche culturelle des narrations. Les chercheurs ont commencé à étudier les histoires à partir du moment où ils se sont intéressés à la culture organisationnelle. Dans ce contexte, les narrations sont utilisées pour créer et diffuser la culture organisationnelle, pour orienter les comportements et pour gérer les organisations.**

**Puis dans une seconde sous-section, nous avons vu l'approche cognitive des narrations, dans ce cas les organisations sont analysées comme des zones de narrations, où les histoires jouent le rôle de « glue cognitive ». Elles vont permettre de créer du sens et de résoudre des problèmes. Cette importance croissante des histoires dans les organisations va aussi toucher le domaine des SI et plus particulièrement la gestion des connaissances. Nous synthétisons dans le tableau suivant (Tableau 6) les principales définitions des histoires organisationnelles.**

**Tableau 6 : Principales définitions des histoires organisationnelles**

	<b>Auteurs</b>	<b>Définitions</b>
<b>Approche culturelle</b>	(Barry et Elmes 1997, p. 431)	(Stories are) thematic, sequenced accounts that convey meaning from implied author to implied reader.
	(Berry 2001, p. 59)	Story is defined as explanations offered by multiple same-firm respondents to explain firm behaviours, processes, or relationships.
	(Martin, Feldman et al. 1983, p. 439)	An organisational story focuses on a single, unified sequence of events, apparently drawn from the institution's history.
<b>Approche cognitive</b>	(Polkinghorne 1988, p. 36)	(A story) serves as a lens through which the apparently independent and disconnected elements of existence are seen as related parts of a whole.
	(Boje 1991, p. 111)	(A story is) an oral or written performance involving two or more people interpreting past or anticipated experience
	(Boyce 1995, p. 107)	(...) story and storytelling as a symbolic form by which groups and organizational members construct shared meaning and collectively centre on that meaning.
	(Weick 1995, p. 128)	Story posit a history for an outcome. They gather strands of experience into a plot that produces that outcome. The plot follows either the sequence beginning-middle-end or the sequence situation-transformation-situation. But sequence is the source of sense.
	(Gabriel 2000, p. 239)	Stories are narratives with plots and characters, generating emotion in narrator and audience, through a poetic elaboration of symbolic material.
	(Swap, Leonard et al. 2001, p. 103)	An organizational story as a detailed narrative of past management actions, employee interactions, or other intra- or extra- organizational events that are communicated informally within the organization
	(Denning 2001)	A narrative or story in its broadest sense is anything told or recounted; more narrowly, something told or recounted in the form of a causally-linked set of events; account; tale,: the telling of a happening or connected series of happenings, whether true or fictitious.
	(Linde 2001, p. 162)	A narrative is a representation of past events in any medium : narrative can be oral, written, filmed or drawn.

**Conclusion du chapitre 1 :**

**La variété de la narratologie tient en partie aux deux conceptions possibles de leur objet : la narration elle-même, c'est-à-dire le texte narratif, ou le processus de son élaboration dont le texte est le résultat. Ces deux conceptions reflètent l'histoire récente de l'étude des narrations. D'un côté nous retrouvons la littérature d'inspiration structuraliste inspirée par les travaux des formalistes Russes dont le chef de file est incontestablement Vladimir Propp ([1928] 1970). D'un autre côté nous retrouvons Mikhaïl Bakhtine, qui se concentrera plutôt sur l'étude du discours, par opposition à l'étude de la langue. Bakhtine ([1929] 1977) et ses collègues s'intéressent à l'inscription du sujet dans son discours, sur la compréhension comme forme du dialogue et l'imposition d'une contre parole.**

**Cette coupure bibliographique entre Propp et Bakhtine reflète les deux principales orientations de l'analyse des récits. Soit l'accent est mis sur le fonctionnement du texte, sur sa structure et sa clôture, c'est l'optique interne des structuralistes. Ou bien c'est l'optique externe des sciences de la communication, c'est l'approche interactionniste du discours.**

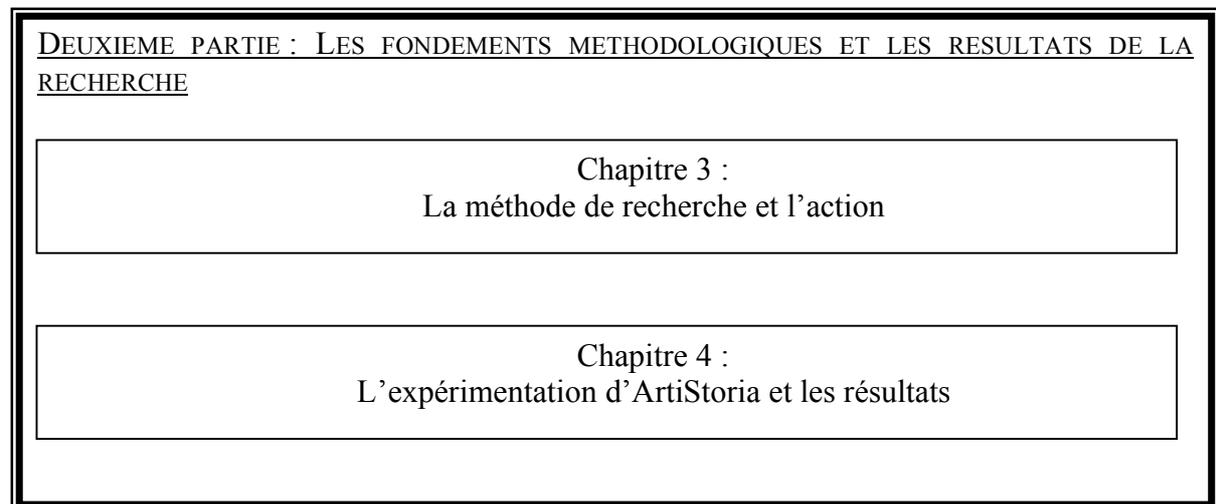
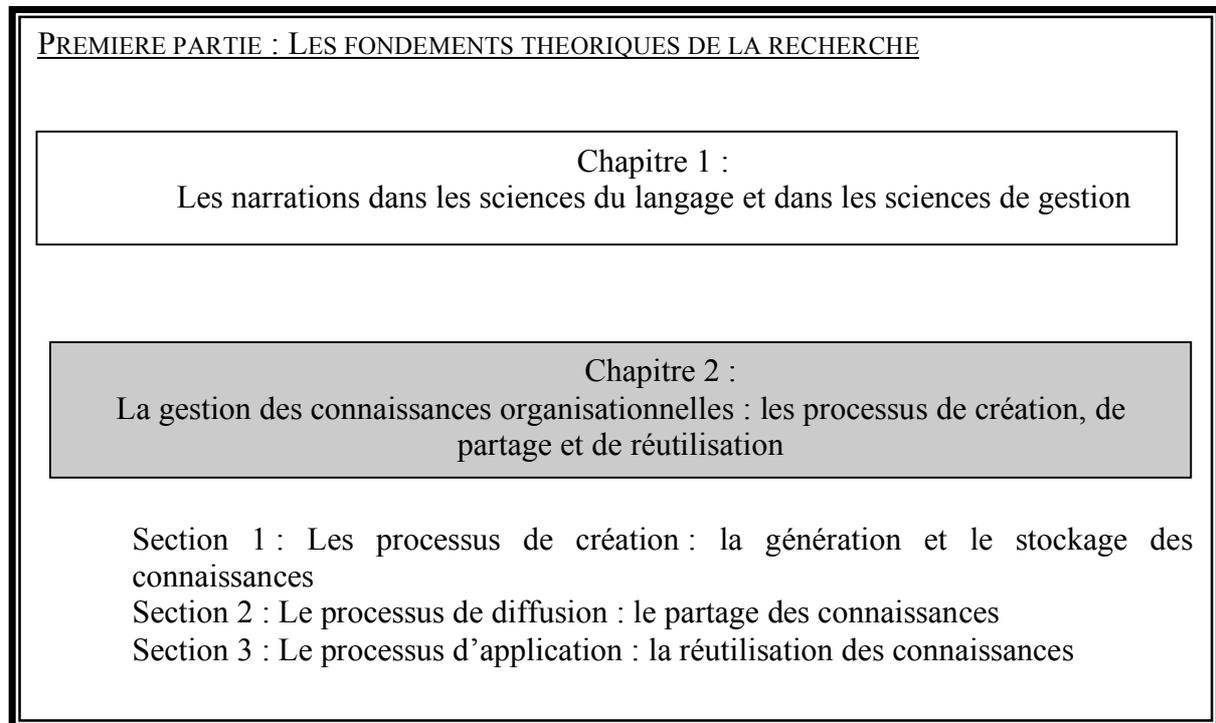
**Dans la littérature des sciences de gestion, les histoires ont été étudiées au départ pour comprendre la culture organisationnelle. En gestion les auteurs proposent une approche symbolique de l'organisation en prenant en compte les histoires, les mythes, les rituels ou les anecdotes qui circulent dans les organisations. L'ensemble de ces études a montré que les histoires organisationnelles permettaient de résoudre des problèmes, de socialiser les individus, d'apprendre, de construire du sens et de contrôler les individus.**

**Une rupture apparaît lorsque des auteurs critiquent cette approche culturaliste, qui selon eux, présente les histoires comme des reflets de l'organisation. Ils relient la narration au processus d'interprétation et la**

**situé dans le processus de création de sens, car les histoires apportent de la cohérence, parce qu'elles sont plausibles, mémorables et raisonnables.**

**La conséquence méthodologique de cette approche est d'appréhender les organisations comme de véritables zones de narrations. Les auteurs vont s'intéresser au processus de production des histoires. Dès lors, les narrations deviennent des outils destinés à mieux comprendre les organisations. L'approche narrative est utilisée dans le domaine de la stratégie, mais aussi dans le domaine de la gestion des connaissances. En effet, les histoires ont été identifiées comme un moyen de partage de connaissances dans un contexte organisationnel.**

**Position du chapitre dans la thèse :**



## **CHAPITRE 2 : LA GESTION DES CONNAISSANCES ORGANISATIONNELLES : LES PROCESSUS DE CREATION, DE PARTAGE ET DE REUTILISATION**

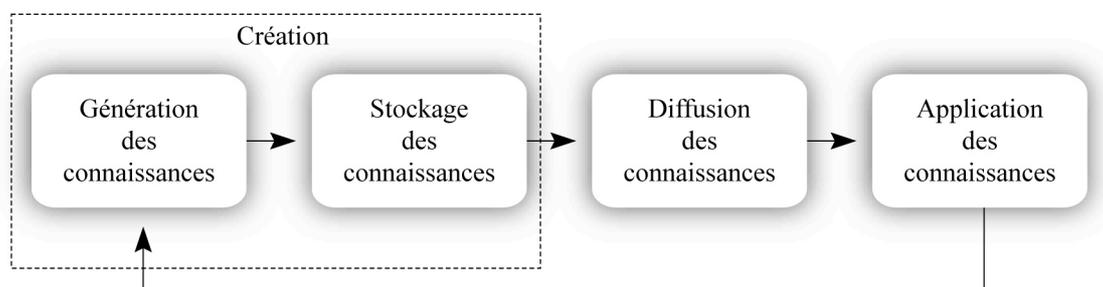
Ce chapitre vise à justifier les fondements théoriques de la recherche et à appréhender les principaux concepts utilisés dans la suite de ce travail. Ces fondements sont présentés au regard de la littérature concernant la gestion des connaissances.

Cette dernière se rapporte à ensemble d'activités permettant d'acquérir, de diffuser des connaissances tacites et explicites et d'en faciliter l'application par les membres organisationnels (Reix 2004). Pour supporter le processus de gestion des connaissances, les organisations implantent des systèmes informatisés, appelés systèmes de gestion des connaissances (SGC). Ces systèmes sont conçus pour faciliter les processus de création, de stockage, de partage et d'application des connaissances.

**L'objet de ce chapitre est d'analyser la gestion des connaissances dans les organisations et les facteurs clés de succès de l'implantation d'un SGC.**

L'analyse des principales recherches sur la gestion des connaissances met en avant quatre processus principaux : la génération, la codification, la diffusion et l'application des connaissances. Ces quatre processus de base de l'organisation de la gestion des connaissances représentent des activités en inter-relation (De Long et Fahey 2000; Alavi et Leidner 2001; Gold, Malhotra et al. 2001). Pour la suite de cette recherche, nous regroupons le processus de génération et le processus de codage sous l'appellation processus de création. Cette conception de la gestion des connaissances comme processus de traitement des connaissances reflète à la fois la nature cognitive et sociale des connaissances organisationnelles, mais également leur incarnation dans la cognition, les pratiques individuelles, les pratiques collectives et la culture (Alavi et Leidner 2001). Ces processus s'articulent en fonction du cycle de vie des connaissances suivant :

**Figure 4 : Cycle de vie de la connaissance**<sup>17</sup>



Le premier problème auquel nous allons nous intéresser est celui de la **création** des connaissances. Il est lié aux processus de génération (ou d'acquisition) et de codage. Ce processus de création est particulièrement important car il représente le socle de la gestion des connaissances. En effet, il permet l'émergence du corpus à gérer.

Le deuxième est un problème de **partage** lié à la complexité du partage ou à l'obtention de la connaissance requise pour résoudre un problème. Ce problème apparaît une fois que l'individu a localisé la source appropriée. En particulier, parce que la connaissance est « collante<sup>18</sup> » et contextualisée (Szulanski 2000). Ainsi, les capacités d'absorption des individus, des unités ou des organisations vont soit permettre ou au contraire empêcher leur capacité à donner du sens aux connaissances partagées. Pour Sambamurthy et Subramani (2005), les recherches dans ce domaine devront éclaircir quels sont les facteurs qui améliorent le partage.

Enfin, le problème de la **réutilisation** concerne la difficulté de garantir l'application de connaissances quand le redéploiement de stock de connaissances antérieures est envisageable. Ce problème est largement lié aux problèmes de motivation et de récompenses (Markus 2001). Mais de nombreuses études montrent que les récompenses peuvent avoir les effets inverses et créer des réticences à la réutilisation (Hahn et Subramani 2000). Sambamurthy et Subramani (2005) suggèrent qu'il est nécessaire de mieux comprendre les cercles vertueux du partage et de la réutilisation.

---

<sup>17</sup> D'après Ruggle (1998)

<sup>18</sup> Traduit de « sticky », cela signifie que la connaissance est liée au sujet qui la détient.

Compte tenu de l'importance de ces trois types de problèmes relatifs à la gestion de connaissances, nous structurons ce chapitre en trois sections.

Dans une **première section**, nous approfondissons le processus de création, qui correspond au problème de la génération et du stockage. Nous consacrons la **deuxième section** au processus de diffusion, c'est-à-dire au problème du partage. Enfin, nous analysons dans la **troisième section** le processus d'application, qui concerne le problème de la réutilisation.

Nous présentons à chaque fois le processus et les principaux enjeux en matière organisationnelle et identifions les facteurs susceptibles de le favoriser.

## **Section 1. Les processus de création des connaissances : la génération et le stockage des connaissances**

Le processus de création des connaissances est très problématique. Il est difficile à identifier et à mettre en œuvre. Il est composé d'une phase de génération des contenus (acquisition des connaissances) et d'une phase de stockage (identifier, recueillir et conserver). Nous allons définir et présenter les principaux enjeux organisationnels du processus de création des connaissances dans une première sous-section. Puis, nous allons mettre en évidence les facteurs facilitant la création des connaissances dans la seconde sous-section.

### **Sous-Section 1. La création des connaissances**

Nous détaillons dans cette sous-section les deux étapes du processus de création : génération et stockage. Notre approche est celle de la mise en place d'un système de gestion des connaissances, ainsi nous explicitons ce processus de création grâce aux TI.

Nous abordons dans un premier paragraphe la phase de génération des connaissances, ensuite celle du stockage. Dans un dernier paragraphe, nous soulignons l'importance du choix des TI dans ce processus.

#### **1. La phase de génération**

Le processus de génération de connaissances correspond au développement de nouveaux contenus ou au remplacement de contenus existants. Cette phase est identifiée par différents termes comme : acquisition, recherche, génération, création, capture ou alimentation. Tous ces termes ont comme objectif commun l'accumulation de connaissances. Il y a aussi l'innovation toutefois cela concerne un autre aspect de l'acquisition qui est la création de nouvelles connaissances à partir de celles qui sont existantes.

Le modèle de création de connaissances développé par Nonaka et Takeuchi (1995) s'appuie sur une relation continue entre la dimension tacite et explicite de la connaissance. Les auteurs présentent une spirale de transformation de la connaissance, où elle se déplace sur le plan des individus, des groupes et de l'organisation au travers quatre modes de conversion : (1) la socialisation, (2) l'externalisation, (3) la combinaison et (4) l'intériorisation.

- (1) Du tacite au tacite : la socialisation concerne l'interaction entre individus au sein d'un groupe. L'apprentissage se fait par observation, par imitation et partage d'expériences.
- (2) Du tacite vers l'explicite : l'externalisation désigne l'explicitation des pratiques et des croyances.
- (3) D'explicite à explicite : la combinaison permet la communication des connaissances qui sont rapprochées pour produire des connaissances nouvelles.
- (4) D'explicite à tacite : l'intériorisation représente l'enracinement de la connaissance explicite.

Ces quatre modes de création ne fonctionnent pas de manière isolée. Ils sont très fortement interdépendants. Pour qu'il y ait effectivement création, la connaissance tacite individuelle doit être assimilée par d'autres membres organisationnels et ainsi commencer une nouvelle spirale de création de connaissances.

Il existe d'autres façons de créer la connaissance, par exemple de façon passive, grâce au brainstorming, à des enregistrements ou des récits. Nous présentons quelques exemples. Ahuja et Carley (1998), analysent la communication au sein d'une équipe virtuelle<sup>19</sup> à travers le mail. Grâce à l'utilisation de cette TI, une personne appartenant à cette équipe peut aller rechercher des connaissances toutes les fois qu'elle le désire sans se soucier d'où elle provient. Ici, les auteurs montrent que le fait d'échanger des emails permet de créer des contenus de connaissances accessibles à l'ensemble d'une équipe concernée.

Majchrzak et al. (2000b), étudient l'adaptation d'une technologie au sein d'une équipe virtuelle. Cette équipe travaille grâce à une « technologie collaborative<sup>20</sup> » appelée « Internet Notebook ». La création de la connaissance est un sous-produit à part entière du travail des

---

<sup>19</sup> Traduit de « Virtual team » que les auteurs définissent comme une organisation géographiquement éloignée où les membres sont liés par un intérêt ou un objectif commun et qui communique et se coordonne grâce à une TI.

<sup>20</sup> « Collaborative technologies ».

utilisateurs. Ils saisissent dans l'outil la connaissance qu'ils désirent partager avec les autres membres de l'équipe.

Orlikowski et al. (1995), étudient un groupe utilisant la vidéoconférence comme moyen de communication. C'est dans le cadre de cette utilisation, que la base de connaissance s'est construite (emails, les messages du « newsgroup », archives des messages).

Les techniques du brainstorming peuvent aussi être utilisées pour créer des contenus. Dean et al. (1998) parlent des Electronic Meeting Systems (EMS), ce type d'outils permet le brainstorming, la catégorisation des idées et le vote à l'intérieur d'un groupe.

Lors d'enregistrements (pré)structurés comme des supports techniques d'interventions. El Sawy et al. (1997) proposent un outil destiné à satisfaire au mieux les besoins des clients. Leur étude porte sur des systèmes de stockage de solutions critiques dont une partie est destinée à la clientèle. Dès lors, le challenge est de trouver des solutions permettant de capturer et de diffuser au plus vite cette connaissance à l'ensemble des membres concernés de façon efficace. Ils proposent une structure dynamiquement alimentée basée sur l'apprentissage par l'interaction des clients.

Il existe donc de nombreux moyens pour soutenir le processus de génération des connaissances grâce aux TI. La phase de création des connaissances comporte une première phase de génération. Nous présentons maintenant la phase de stockage.

## **2. La phase de stockage**

Le stockage consiste à identifier, recueillir et rendre exploitables, quel que soit le contexte, les connaissances acquises ou créées par une organisation et ses membres (Pomian 1996). Il s'agit de rendre la connaissance existante dans les répertoires en connaissance utile. Ainsi, l'organisation doit être capable d'organiser, d'intégrer, d'associer, de structurer, de coordonner et de répartir cette connaissance.

Stein et Zwass (1995) décrivent ce processus de stockage des connaissances en deux phases :

- (1) une première phase d'acquisition et de conservation et ;
- (2) une phase de recherche et de restitution des connaissances.

La première phase de rétention s'intéresse à la représentation des connaissances de manière à ce qu'elles puissent être réutilisées par ailleurs par différents membres organisationnels. C'est

une phase particulièrement importante puisqu'elle va être déterminante pour la réussite ou non des étapes ultérieures. Ici, de nombreux choix vont être opérés concernant la codification, la structuration et la technologie. Ces décisions vont conditionner la manière dont la recherche et la restitution de la connaissance va s'effectuer.

La deuxième phase, de recherche et de restitution, va être étroitement liée à la première phase et notamment aux choix opérés, comme ce qui concerne la codification des connaissances.

En effet, une fois la connaissance créée ou récoltée, elle doit subir quelques modifications pour pouvoir être réutilisée au terme du processus de gestion des connaissances. C'est le processus de sélection, d'assainissement, de traitement, de structuration, de formatage, de codage ou d'indexation des documents en fonction d'un schéma de classification qui intervient lors de cette phase de stockage.

Ici, un choix va être effectué en fonction du contexte que l'on souhaite garder dans les répertoires de connaissances. Certains auteurs contextualisent la connaissance, par exemple Roth et Kleiner (1998) travaillent avec des répertoires de connaissances contenant des récits d'apprentissage. Ils rajoutent dans les récits des données afin que les membres organisationnels puissent acquérir plus facilement ces connaissances.

Au contraire, certains auteurs décontextualisent la connaissance c'est-à-dire qu'ils enlèvent certains détails relatifs au contexte pour la rendre plus généralisable. Ackerman (1996) étudie le fait de réduire l'information contextuelle de la connaissance contenu dans un outil informatique. Cela répond au besoin de rendre l'information compréhensible au-delà des frontières organisationnelles. Les membres d'un même groupe disposent d'une base de connaissances communes, d'une mémoire organisationnelle. Cela leur fournit un certain socle de connaissances tacites et donc une certaine cohésion sociale. Alors que les membres de différents groupes, même s'ils appartiennent une seule organisation, n'ont pas les mêmes références sociales ni le même langage. Ainsi, dans cette perspective, si le SGC est destiné aux membres d'un seul groupe, la connaissance contenue dans l'outil pourra être contextuelle. Inversement si le SGC est construit pour différents groupes, la connaissance devra être décontextualisée pour être comprise par le plus grand nombre d'individus.

Cette perte de contexte a des répercussions sur l'auteur ainsi que sur le lecteur de la connaissance (Ackerman 1996; Ackerman et Halverson 1998). D'une manière générale, les auteurs vont plus volontairement donner des informations informelles s'ils savent qu'elles ne

vont pas être diffusées au delà du groupe de travail. Alors que pour le lecteur (et réutilisateur potentiel), l'objectif est de trouver le bon niveau d'informations contextuelles, s'il y en a trop, l'information sera noyée dans les détails et ne sera pas généralisable, s'il y en a pas assez elle sera incompréhensible. Dans de tels systèmes, la gestion de l'information contextuelle est cruciale, il est nécessaire de trouver le niveau satisfaisant en fonction des futurs utilisateurs du SGC.

La connaissance contenue dans une base plus ou moins structurée doit être classée, catégorisée ou indexée pour pouvoir être par la suite retrouvée. Manville (1999) s'intéresse à ce problème de la classification. Pour l'auteur, le principal challenge de la gestion des connaissances est de pouvoir l'identifier et la signaler de telle façon que d'autres pourront la retrouver. Créer un guide, un schéma de classification, est particulièrement difficile. Comment peut-on créer des catégories suffisamment parlantes et flexibles, et suffisamment standardisées pour faciliter leur identification ? C'est à partir de ce paradoxe et en prenant toute la difficulté de ce phénomène que Manville (1999) va essayer de proposer des solutions. L'approche classique pour la classification des connaissances se fait en trois étapes principales :

- (1) créer une liste réduite de mots clés et une hiérarchie réduite de sous catégories à laquelle la plupart des gens adhèrent ;
- (2) tester et réviser ces catégories grâce à des discussions avec différents utilisateurs ;
- (3) trouver l'autorité adéquate pour résoudre les conflits et soutenir le cadre final.

Manville (1999) propose une approche différente qu'il intitule « Complex Adaptive Systems (CAS) ». L'auteur replace cette étape de classification de la connaissance comme faisant partie de la stratégie de l'entreprise, et quelque chose qui va l'aider à s'adapter dans un environnement en changement perpétuel. Dès lors, il est souhaitable, que chaque groupe avec son propre langage et sa propre terminologie, crée et utilise sa connaissance. Mais, il faut trouver un équilibre, mettre à disposition un référentiel relativement souple pour que le système de gestion des connaissances puisse être utilisable.

Cette phase de stockage est particulièrement critique pour la mise en place du futur système de gestion des connaissances. Le problème du degré de contextualisation des connaissances est crucial, il va être déterminé en fonction des futurs utilisateurs du SGC.

### 3. L'importance du choix des TI dans la phase de création

Les avancées continues des TIC ont permis un plus large accès à l'information et aux moyens de communication que les précédents systèmes d'information ne permettaient pas. En effet, les TI contribuent à l'objectif de développement des connaissances organisationnelles en supportant une meilleure gestion. Tous ces progrès ont permis aux entreprises et à leurs membres d'avoir plus de possibilités pour créer des répertoires de connaissances (Alavi et Leidner 2001; Gold, Malhotra et al. 2001). C'est l'ensemble de ces innovations qui ont incité les organisations à développer des SGC, la plus importante de toute est sans aucun doute la généralisation d'Internet.

Alavi et Leidner (2001) soulignent cette importance des TI :

*« We content that the application of information technologies can create an infrastructure and environment that contribute to organizational knowledge management by actualizing, supporting, augmenting, and reinforcing knowledge processes at a deep level through enhancing their underlying dynamics, scope, timing, and overall synergy »* (Alavi et Leidner 2001, p. 124).

Les SGC tels les entrepôts de données, les répertoires de connaissances, les bases de données, les forums de discussions... ont augmenté les potentialités pour la création, le stockage, des connaissances dans les organisations (Davenport et Prusak 1997; Alavi et Leidner 2001; Gold, Malhotra et al. 2001; Marwick 2001).

Hahn et Subramani (2000) développent un cadre pour les SGC qui croise la littérature sur la gestion des connaissances et les différents supports de gestion via les TI. Les auteurs soulignent deux éléments importants à prendre en compte : où réside la connaissance et comment cette connaissance est structurée ? En effet, le lieu de la connaissance va déterminer quel SGC correspond à tel questionnement. Par exemple, est-ce que la personne a besoin d'un expert ou seulement d'un document ? Hahn et Subramani (2000) utilisent ces deux dimensions pour catégoriser les différents types de SGC. Dans la figure ci-dessous (Figure 5), nous présentons la matrice proposée par les auteurs. En fonction du lieu et de la structure de la

connaissance, ils classent les différents SGC. Le choix de la TI est déterminé par ces deux dimensions.

**Figure 5 : Cadre pour les supports de la gestion des connaissances<sup>21</sup>**

		Lieu de la connaissance	
		Artefact	Individus
Niveau de structure a priori	Structuré	1) Répertoire de documents Entrepôt de données	2) Pages jaunes experts Profils d'experts et base de données
	Non structuré	3) Filtrage collaboratif Intranet et moteur de recherche	4) Discussions électroniques Forum

La dimension horizontale détermine la localisation de la connaissance, elle est soit individuelle, soit dans des artefacts. La dimension verticale traite de la structure imposée ou requise par le SGC.

La cellule numéro un gère des objets de connaissances qui ont une structure naturelle ou des connaissances qui sont structurées à cause du système, par exemple des rapports indexés par des mots clés. La cellule numéro deux contient des connaissances individuelles, mais les contenus sont ordonnés et structurés dans des schémas a priori. Par exemple, pour les profils experts, les employés remplissent un questionnaire, décrivant leur niveau d'expertise d'après une liste de catégories prédéfinies. La cellule trois comprend des SGC où la connaissance est saisie dans des objets cependant, ils n'ont pas de structure est imposée. Les documents qu'ils contiennent n'ont pas de structure prédéfinie, la recherche et la récupération se fait par moteur de recherche à travers le site. La cellule numéro quatre comprend des systèmes permettant

<sup>21</sup> d'après Hahn et Subramani (2000)

aux utilisateurs d'accéder à d'autres personnes susceptibles de les aider alors que le système n'impose aucune structure. Dans de tels systèmes, les contacts interpersonnels permettent le partage de connaissances. Par exemple, certains employés peuvent poster des questions via l'intranet et ceux qui le désirent pourront y répondre.

#### **4. Conclusions et perspectives**

Dans le cadre de notre problématique de recherche centrée sur la mise en place de SGC favorisant le partage et la réutilisation de connaissances, nous retenons que :

- Durant la phase de génération et de stockage des connaissances, un certain nombre de choix doivent être opérés. Il faut, en effet, faire le choix des connaissances à codifier, du média de rétention et de la structuration des connaissances. L'ensemble de ces décisions devront être prise en fonction du SGC.
- Par ailleurs, le processus de création de connaissances n'est pas dissociable de la pratique et des contextes dans lesquels les connaissances sont formées et acquises par les membres. Connaître ou ne pas connaître ne consiste pas seulement à faire appel à un stock de connaissances qui serait emmagasiné par les individus ou les groupes de l'organisation. Même une connaissance abstraite ne peut pas être simplement « appliquée ». Sa mobilisation et son usage nécessitent de recourir à un effort d'interprétation et de traduction (Baumard 2002).

Ainsi, durant cette phase, des décisions devront être prises quant au type de connaissances à gérer, au degré de contexte à retenir et aux TI à utiliser. Plus les connaissances seront contextualisées et moins elles seront généralisables. En fonction, des objectifs de l'organisation pour le futur SGC à mettre en place, la connaissance contenue dans l'outil sera plus ou moins riche en détails contextuels.

Conclusion de la sous-section 1 :

Les phases de génération et de stockage sont liées, en ce sens qu'elles permettent l'émergence du corpus de connaissances à gérer. S'il est important de stocker la connaissance de l'organisation, il sera encore plus important de choisir la « bonne » connaissance à stocker et d'adopter une structure et un support de rétention adaptés. Dans le cadre d'un projet de SGC le challenge de la phase de stockage est de permettre un accès rapide et aisé à la connaissance stockée qui est nécessaire à l'utilisateur.

Par ailleurs, les chercheurs ont souligné un certain nombre de facteurs susceptibles de favoriser ce processus.

## **Sous-Section 2. Les facteurs clés de succès du processus de création**

Nous avons montré que la phase de création des connaissances consiste, en fonction des besoins organisationnels, à concevoir des répertoires de connaissances qui répondent aux besoins des futurs utilisateurs. Un certain nombre de facteurs doivent être pris en compte pour que cette étape soit un succès. En effet, les modes de création des connaissances sont nombreux, mais les conditions et l'environnement de créations de connaissances organisationnelles vont être déterminantes pour la réussite de ce processus.

Nous soulignons ici l'importance de la structure et de la culture organisationnelle dans les processus de gestion des connaissances. La structure organisationnelle et la culture sont deux éléments interdépendants qui ont une influence certaine sur le succès ou l'échec d'une initiative de gestion des connaissances. Nous avons choisi ces deux facteurs car ce sont les principaux facteurs soulignés dans la littérature (Nonaka et Konno 1998; McDermott 1999; Alavi et Leidner 2001).

## 1. La structure organisationnelle

La structure organisationnelle comprend les règles formelles, informelles, les politiques, les procédures, les systèmes d'incitations, les pratiques de travail, les rôles, les unités et leurs limites qui forment et qui sont formées par les pratiques quotidiennes de l'organisation. Bien que la structure organisationnelle ait pour objectif de rationaliser les différentes unités et fonctions, elle inhibe souvent la collaboration et le partage des connaissances au sein des frontières organisationnelles. Les structures organisationnelles doivent autoriser la flexibilité afin d'encourager le partage et la collaboration à l'intérieur de ses limites de l'organisation (Gold, Malhotra et al. 2001).

Nonaka et Takeuchi (1995) proposent une structure organisationnelle particulière : l'organisation hypertexte. Elle consiste en une entreprise créatrice de connaissances dotées d'une capacité stratégique lui permettant d'acquérir, de créer, d'exploiter et d'accumuler continuellement et de façon répétée de nouvelles connaissances par un processus cyclique. Le but est d'avoir une structure organisationnelle qui considère la bureaucratie et les forces de travail comme étant complémentaires plutôt qu'exclusives. Elle est conçue comme un document hypertexte, i.e. faite de couches ou de contextes interconnectés. La couche centrale est formée par le système d'entreprise dans lequel sont réalisées les activités routinières. Étant donné que la structure bureaucratique est adaptée pour réaliser ce travail routinier de façon efficace, cette couche est configurée comme une pyramide hiérarchique. La couche supérieure est celle des équipes de projets dans lesquelles de nombreuses équipes travaillent à la création de connaissances et au développement de nouveaux produits. Les membres proviennent d'unités différentes, mais sont assignés exclusivement à l'équipe jusqu'à l'achèvement du projet. En arrière plan, se trouve la couche appelée « base de connaissances », ici, les connaissances organisationnelles sont capturées, re-catégorisées, et re-contextualisées en un ensemble particulièrement significatif pour l'organisation dans son ensemble.

Wenger et Snyder (2000) notent l'émergence d'une nouvelle forme organisationnelle, les communautés de pratiques, qui complètent les structures existantes comme les équipes de projet multi-fonctions, les groupes de travail... Ils définissent les communautés de pratiques comme suit :

« (...) *they're groups of people informally bound together by shared expertise and passion for a joint enterprise* » (Wenger et Snyder 2000, p. 139).

À la différence des équipes de projets classiques formées par la direction pour accomplir une tâche spécifique, limitées aux étapes importantes et aux objectifs du projet et dissoutes à la fin. Les communautés de pratiques s'organisent elles-mêmes pour construire et échanger des connaissances. Elles sont limitées par l'engagement et l'identification avec l'expertise du groupe et restent constituées aussi longtemps qu'il est intéressant de maintenir le groupe. Les communautés de pratiques sont considérées comme des formes organisationnelles qui conduisent les individus, par intérêt, à partager de manière plus intense leur expertise (Grover et Davenport 2001; Hildreth et Kimble 2002). Dans le cadre de ces communautés, les liens communautaires forts entre individus (Constant, Spoull et al. 1996; Hansen, Nohria et al. 1999) et l'existence d'un capital social identifié par des normes, des obligations, une identité et une confiance partagée (Nahapiet et Ghoshal 1998), constituent des conditions environnementales propices à l'échange de connaissances (Constant, Spoull et al. 1994; Nonaka 1994; Nahapiet et Ghoshal 1998). En effet, comme chaque communauté développe son propre langage, partage des histoires et codes, la connaissance est mieux comprise en son sein (Boland et Tenkasi 1995).

Malgré le fait que les communautés de pratiques soient un facteur déterminant en faveur des comportements de partage des connaissances, Wenger et Snyder (2000) arrivent à la conclusion que les communautés ne sont pas assez répandues dans les organisations. Et ceci pour la simple raison qu'elles sont par nature spontanées et informelles et donc difficilement contrôlables. On peut imaginer que les instances dirigeantes puissent passer outre ce paradoxe :

- (1) en identifiant les communautés de pratiques potentielles qui permettraient d'améliorer les possibilités stratégiques de l'organisation ;
- (2) en apportant une infrastructure en termes de temps, d'argent, de soutien hiérarchique et de systèmes de compensation pour favoriser de telles communautés ;
- (3) en utilisant des méthodes comme le storytelling pour évaluer la communauté dans l'organisation.

Les recherches actuelles considèrent les communautés de pratiques comme la principale unité organisationnelle pour créer, capturer et distribuer la connaissance (McDermott 1999; Grover et Davenport 2001; Sambamurthy et Subramani 2005).

Nous voyons que la structure organisationnelle a une importance indéniable dans le processus de création, car elle apporte un cadre à la création des connaissances.

## **2. La culture organisationnelle**

La culture organisationnelle, quant à elle, comprend les systèmes de valeurs, de croyances, les normes, les relations de pouvoir et la philosophie de gestion, qui encouragent ou au contraire condamnent les initiatives de gestion des connaissances.

Les discussions sur la culture organisationnelle dans la littérature se focalisent sur les systèmes de valeurs des individus et des groupes. En effet, pour réussir un projet de gestion des connaissances, la culture organisationnelle doit valoriser la création, le partage et l'utilisation de la connaissance (Davenport et Prusak 1997; Gold, Malhotra et al. 2001; Grover et Davenport 2001). Le dialogue entre les individus et les groupes est à la base de la création de nouvelles idées et donc cela peut être considéré comme une source potentielle de création de connaissances. De la même manière, les interactions, formelles comme informelles, entre employés doivent être encouragées (O'Dell et Grayson 1998). Ce type d'interaction et de collaboration sont particulièrement importants pour la transmission des connaissances tacites et pour la conversion de la connaissance tacite en explicite, et ainsi la faire passer d'un niveau individuel à un niveau organisationnel (Nonaka 1991).

L'étude de Nonaka et Takeuchi (1995) se focalise sur les « knowledge visions ». C'est un champ ou un domaine qui donne aux membres organisationnels une carte mentale de leur environnement. La direction donne une vision afin de favoriser l'engagement de ses membres et aussi donner du sens au travail quotidien afin de bien effectuer ces tâches.

Orlikowski (1993) étudie l'implantation de Lotus Notes dans une firme de consulting, elle constate que les managers les plus âgés ont peu d'incitations pour partager leurs idées et ont peur de perdre leur statut, leur pouvoir, et leur compétence distinctive dans une culture hiérarchique et individuelle. Un commentaire de consultant nous permet de comprendre clairement pourquoi un tel système peut susciter des résistances au sein des organisations :

*« Power in this firm is your client base and technical ability... It is definitely a function of consulting firms. Now if you put all this information in a Notes database you lose power. There will be nothing that's privy to you, so you will lose power. It's important that I am selling something that no one else has. When I hear people talk about the importance of sharing expertise in the firm, I say : Reality is a nice construct » (Orlikowski 1993, p. 246).*

Les échecs dans l'implantation des SGC sont souvent attribués à la culture organisationnelle et surtout au manque de volonté des individus à partager leurs idées ou à prendre du temps pour les expliquer. La culture organisationnelle est quelque chose de difficile à changer et les rares efforts pour faire évoluer la culture sont : les récompenses, les politiques ou la structure organisationnelle (McDermott 1999). Pour Wenger (1998) les communautés de pratique prospèrent dans un environnement culturel favorable à la création et plus largement à la gestion des connaissances. Ainsi, l'apparition de telles communautés est susceptible d'être un élément positif à ce processus de création.

En définitive, la culture organisationnelle, si elle est favorable au SGC, va fournir un environnement opportun à la création des connaissances.

Résumé de la sous-section 2 :

Nous avons montré dans cette sous-section l'importance de la structure et de la culture organisationnelles. Ainsi, les structures organisationnelles doivent être suffisamment souples pour autoriser la flexibilité afin d'encourager les initiatives de gestion des connaissances. Par ailleurs, la culture organisationnelle doit valoriser ce type d'initiative pour permettre l'implication de ses membres. Dans cette perspective, les communautés de pratique semblent être une des formes organisationnelles propices au développement à la création des connaissances.

**Conclusion de la section 1 :**

**Le processus de création est le début du processus de la gestion des connaissances. Il consiste à générer des connaissances afin qu'elles soient stockées dans un SGC. Le stockage cherche à préserver ces connaissances nouvellement acquises. Il consiste à les identifier, les recueillir et les conserver en état d'utilisation. Un certain nombre de choix devront être opérés, en particulier en ce qui concerne la TI que l'on va utiliser. Ces choix concernent la codification, l'indexation et la structuration des contenus, ils vont être en grande partie guidé par le type de connaissances et par le type d'utilisation que l'on souhaite avoir dans le futur SGC.**

**Toutefois, nous avons pu mettre en évidence un certain nombre de facteurs favorisant ce processus de création. En effet, la structure organisationnelle va offrir, si elle est suffisamment souple, un cadre dans lequel les membres seront incités à participer au processus de création. De la même manière, la culture organisationnelle va fournir un environnement stimulant pour ses membres.**

**Une fois les connaissances acquises et stockées, elles doivent être diffusées afin d'être appliquées. Dans la section suivante, nous allons nous intéresser au processus de diffusion.**

## **Section 2. Le processus de diffusion : le partage des connaissances**

Une fois stockées, les connaissances doivent être diffusées. Cette diffusion représente un échange de connaissances entre une source et un destinataire. L'enjeu de ce processus est de mettre en relation des individus détenant une connaissance avec d'autres individus qui en ont besoin : c'est le partage. Or, cette phase dans les organisations n'est pas automatique et rencontre de nombreux obstacles.

Nous avons structuré cette section en deux sous-sections. Dans la première, nous analysons le processus de partage au sein des organisations. Dans la seconde, nous exposons les facteurs clés de succès au partage.

### **Sous-Section 1. Le processus de partage des connaissances organisationnelles**

Alors que les organisations sont toutes conscientes de la nécessité et de l'importance de la gestion des connaissances (O'Dell et Grayson 1998), les solutions apportées à ces problèmes n'ont pas toujours été couronnées de succès (Abrams, Cross et al. 2003).

Les auteurs considèrent qu'en fonction de ses capacités à créer et à partager la connaissance, l'organisation va avoir un avantage distinctif par rapport aux autres.

Avec la problématique de la gestion des connaissances, le problème du partage devient de plus en plus prégnant (Fernie, Green et al. 2003). Soulignons toutefois, que le partage ne peut pas être isolé des autres dimensions du processus global, toutes les phases du projet de gestion des connaissances sont inter-reliées et inter-dépendantes les unes par rapport aux autres.

Nous allons préciser, dans un premier paragraphe, la problématique du partage des connaissances organisationnelles. Puis, nous verrons les processus cognitifs sous-jacent au processus de partage, ensuite nous parlerons de l'importance des TI.

### **1. Le processus de partage de la connaissance**

Étant donné la nature dispersée des connaissances organisationnelles, si elles souhaitent réutiliser les contenus stockés préalablement, les organisations doivent pouvoir les diffuser. Il s'agit donc de diffuser afin d'appliquer les connaissances détenues dans l'entreprise dans différents contextes (Zander et Kogut 1995; O'Dell et Grayson 1998). La diffusion représente un échange entre une source et un destinataire.

Le partage est l'acte de rendre la connaissance disponible aux autres à l'intérieur d'une organisation. Le partage entre individus est le processus par lequel un individu converti sa connaissance dans une forme qui peut être comprise, absorbée et utilisée par d'autres individus. Ainsi, l'utilisation du terme « partage » implique une certaine action consciente de la part de l'individu qui possède la connaissance pour la transmettre à d'autres. Nous retrouvons souvent les termes « partage » et « transfert » utilisé comme des synonymes dans la littérature relative à la gestion des connaissances. Ils sont employés pour caractériser le processus de diffusion. Initialement, l'expression « transfert » était utilisée pour décrire les mouvements de connaissances entre des entités plus importantes comme entre départements ou divisions (Lam 1997). Nous considérons les termes « partage » et « transfert » comme synonymes pour caractériser ce processus de diffusion. Toutefois, dans la suite de ce travail, nous utiliserons le terme partage pour éviter toute confusion.

La connaissance détenue par les individus est celle qu'ils utilisent dans leur travail quotidien (Jarvenpaa et Staples 2001) et même si l'organisation peut faciliter le partage entre individus, elle risque de perdre ces connaissances lorsque les employés partiront (Gupta et Govindarajan 2000). Même si les individus restent dans l'organisation, l'ensemble de leurs connaissances ne pourront être partagées avec les autres membres organisationnels (Weiss 1999).

La plupart des efforts dans le domaine de la gestion des connaissances sont passés par la conception et l'implantation d'une TI. Cependant cette approche centrée sur les TI fait passer au second rang le rôle des individus dans la phase de création et de partage de la (McDermott 1999). Davenport et al. (1998) relatent qu'un montant considérable de ressources dans les projets de gestion des connaissances est alloué au traitement de la connaissance comme des objets, c'est-à-dire comme une entité séparée de l'individu qui l'a créée, la partage et l'utilise. Quinn et al. (1996) notent que la mise en place d'un réseau électronique sophistiqué n'assure pas pour autant à l'organisation que les membres vont partager leurs connaissances. Les premiers outils en perspective de la gestion des connaissances souhaitaient gérer les connaissances organisationnelles comme un bien et considéraient la création et le partage comme des aptitudes organisationnelles fondamentales (Nonaka et Takeuchi 1995). Toutefois le problème de cette approche est qu'une grande partie de la connaissance organisationnelle est contrôlée par les travailleurs. Les organisations doivent en tenir compte.

Le partage est l'acte de rendre la connaissance disponible aux autres membres organisationnels. Davenport et al. (1997) le définissent comme un acte volontaire toutefois ils le distinguent du reporting. En effet le reporting est basé sur l'échange d'informations routinières ou structurées. Le partage, quant à lui, est un acte conscient d'un individu qui participe à un échange de connaissance, par contre il n'est pas contraint pour le faire. Hendriks (1999) suggère que le partage est à la fois relié à la communication et à la distribution de l'information, mais il y a plus que ces deux activités. La connaissance va être reliée à un sujet, ce n'est pas un simple produit que l'on pourrait facilement transporter d'un endroit à un autre. En effet le partage met en œuvre des processus cognitifs chez les individus qui participent au partage, nous allons les voir dans le paragraphe suivant.

La connaissance est partagée à différents niveaux dans les organisations : entre les individus, entre les unités, les groupes et entre les organisations. La plupart de la littérature relative à la connaissance dans les organisations est établie dans le domaine de la gestion stratégique. Il s'agit principalement du partage de connaissances ou plus précisément du partage des meilleures pratiques d'une organisation à une autre ou entre différents départements de la même entreprise.

## 2. Les processus cognitifs du partage

Nous l'avons vu, la connaissance n'est pas un bien classique que l'on pourrait se faire passer librement. Elle est liée au sujet connaissant. Pour apprendre quelque chose de quelqu'un d'autre, il est nécessaire qu'il partage sa connaissance. Dans ce cas, nous parlons de partage au sens de mise en commun. Ensuite, un acte de reconstruction est nécessaire, pour assimiler la connaissance. Le partage présume donc une relation avec au moins deux parties, l'une qui la possède et l'autre qui l'acquiert.

Davenport et Prusak parlent de transmission et d'absorption :

*« Knowledge transfer involves two actions : transmission (sending or presenting knowledge to a potential recipient) and absorption by a person or a group. If knowledge is not absorbed, it has not been transferred. Merely making knowledge available is not transfer »* (Davenport et Prusak 1998, p. 101).

Ainsi, le processus de partage est composé de deux processus :

- Au préalable, un acte d'**externalisation** (Hendriks 1999) ou processus de transmission (Davenport et Prusak 1998) de la part de ceux qui ont la connaissance. L'externalisation n'est pas obligatoirement un processus conscient, ni fait pour être partagé avec les autres. En effet, on peut apprendre en regardant quelqu'un accomplir une tâche, même si cette personne n'a pas conscience de la connaissance spécifique nécessaire à la tâche, elle peut ignorer aussi le fait qu'elle soit observée. Toutefois, dans la plupart des situations où le partage de connaissance se produit, il s'avère fructueux de stimuler les détenteurs de connaissance pour qu'ils externalisent leur connaissance d'une façon appropriée « pour une reconstruction par d'autres ».
- Ensuite, le partage de connaissance nécessite un acte d'**internalisation** (Hendriks 1999) ou processus d'absorption (Davenport et Prusak 1998) par ceux qui cherchent à acquérir des connaissances. L'internalisation est le processus cognitif par lequel l'individu perçoit la connaissance (c'est l'acte de décontextualisation) et lui donne sens (c'est l'acte de recontextualisation) de différentes façons, comme l'apprentissage en faisant, en lisant des livres, en écoutant, en imitant.

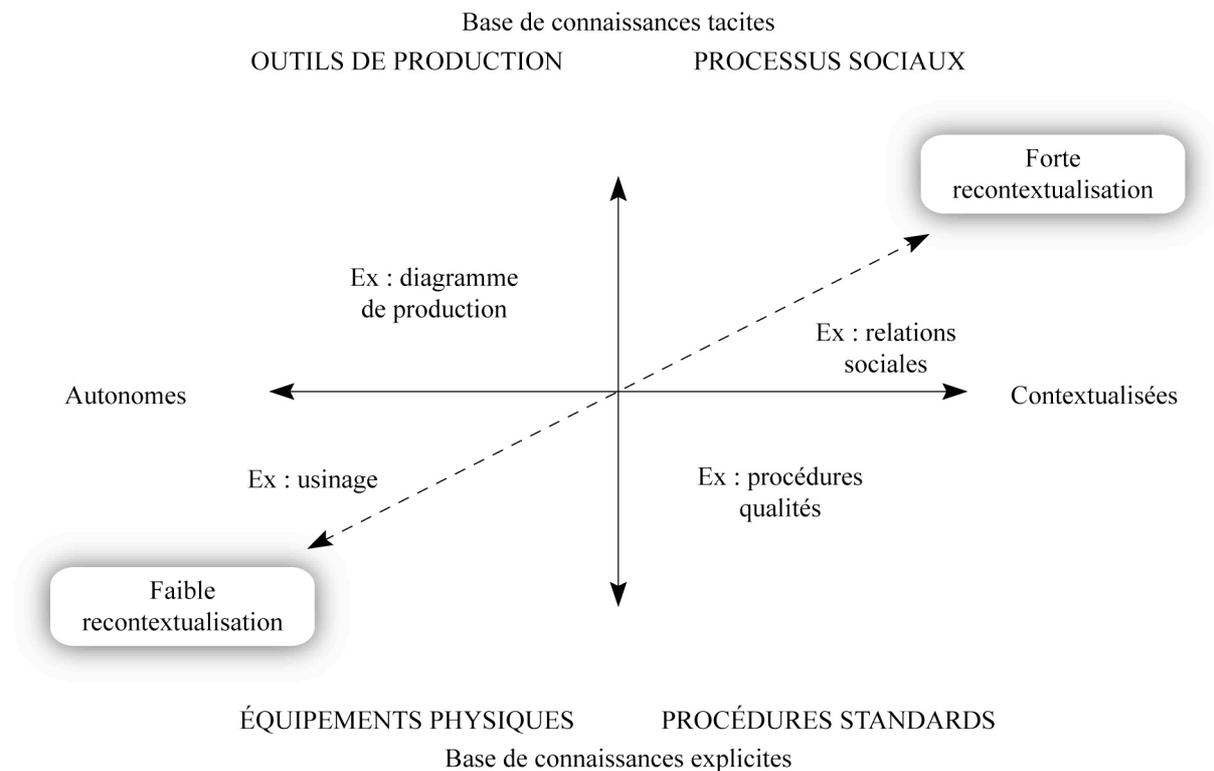
Brannen et ses collègues (Brannen, Liker et al. 1999; Brannen 2004) travaillent avec les firmes internationales sur les problèmes de mise en place de processus et de technologies entre différents pays. Les auteurs analysent le processus cognitif de recontextualisation nécessaire pour mettre en place un processus issu d'un autre contexte. Dans ce cadre là, la recontextualisation est définie comme :

*« In sum, recontextualisation is the process by which the consumer or transferee makes sense of the product, practice, or service transferred from abroad into his or her own culture »* (Brannen 2004, p. 605).

En définitive, le processus cognitif d'extraction d'un contexte pour être converti (reformulé ou traduit) et adapté (absorbé ou approprié) dans un autre contexte est appelé recontextualisation (Hull 1998; Gavigan, Ottitsch et al. 1999; Thompson, Warhurst et al. 2001).

Brannen et al. (1999) catégorisent la connaissance en fonction de deux axes : la dimension tacite/explicite et le degré de contextualisation (autonome/contextualisé) de la connaissance. Les auteurs arrivent à la conclusion que certaines connaissances nécessitent un processus de recontextualisation plus important que d'autres. Les connaissances fortement ancrées dans leur contexte (très contextualisées) et avec une dimension largement tacite demande une recontextualisation plus importante que celles moins ancrées dans leur contexte (moins contextualisées) et avec une large dimension explicite. Brannen et ses collègues s'intéressent à la façon dont les processus et les technologies ont été implantés d'une firme américaine à une firme japonaise. Ils proposent un modèle regroupant les caractéristiques de la recontextualisation en fonction des tâches à implanter. Nous représentons leur modèle dans la figure ci-dessous (Figure 6), les auteurs placent les différents processus organisationnels et les différentes technologies à implanter d'un pays à l'autre en fonction de l'importance de la recontextualisation qu'ils nécessitent. Plus les processus ou les technologies sont standards et moins ils ont besoins d'être recontextualisés par le destinataire. De la même manière, plus les processus ou les technologies à implanter sont autonomes (peu ancrés dans leur contexte d'origine) et moins ils auront à être recontextualisés.

**Figure 6 : Modèle de recontextualisation en fonction des processus et technologies implantés<sup>22</sup>**



Dans ce modèle, la recontextualisation est un processus d'essais-erreurs, qui ne peut pas être systématiquement planifié. Ainsi, dans l'exemple proposé par Brannen et al. (1999) les pratiques qui ont requi le moins d'adaptation sont apparues les premières.

Le processus de partage a été aussi étudié entre différents secteurs d'activités. Nous retrouvons ici, les travaux de Fernie et al. (2003). Dans ce contexte, O'Dell et Grayson (1998) parlent de benchmarking interne ou externe. Fernie et al. (2003) étudient le partage de connaissances entre deux entreprises de deux secteurs d'activités différents : l'aérospatiale et

<sup>22</sup> (Brannen, Liker et al. 1999)

la construction. Ils concluent que le partage de connaissances inter- et intra-organisationnelles dépend du processus de socialisation<sup>23</sup>.

En définitive, le processus cognitif du partage (décontextualisation et recontextualisation) est un processus de création : toutes les personnes qui s'engagent activement apprennent en conséquence de leur participation. Le processus de recontextualisation permet de générer du sens. Dans le cadre du partage entre des contextes différents, le processus cognitif consiste à identifier les similitudes et les différences du contexte d'origine. C'est la connaissance issue de ce type de processus qui permet le partage à travers différents secteurs d'activité.

Le partage implique un processus cognitif de la part de celui qui souhaite acquérir une nouvelle connaissance. Dans ce cas, la contextualisation de la connaissance joue un rôle important puisqu'elle va engendrer un acte plus ou moins important de décontextualisation et de recontextualisation.

Nous nous plaçons dans le cadre de la mise en place d'un SGC, les TI jouent un rôle important dans le processus de partage.

### **3. L'importance des TI dans le processus de partage**

Dans le cadre de la mise en place d'un SGC, la TI utilisée va servir de moyen pour partager la connaissance avec l'utilisateur du système. Comme pour le processus de création, la diffusion et le partage de connaissances peut se réaliser de manière passive ou active. Dans le cas du modèle de diffusion passif, l'utilisation d'agents intelligents permet de développer des profils d'intérêts, afin de déterminer quelles sont les personnes susceptibles d'être intéressées par telle connaissance ou tel échange (O'Dell et Grayson 1998). La diffusion active peut être supportée par une plate-forme intranet et des outils plus ou moins riches : le groupware avec les forums de discussions ou la vidéoconférence. Les TI jouent, ici, un rôle important, dans la mesure où les individus de l'organisation limitent souvent leur recherche d'informations dans leur service ou auprès de leurs collègues. L'utilisation des cartographies de connaissances de l'entreprise donne la possibilité aux membres organisationnels d'identifier et de localiser qui possède telle expertise, et ceci plus rapidement que si le support des TI n'existait pas (Alavi et

---

<sup>23</sup> Selon le modèle de Nonaka et Takeuchi (1995), le processus de socialisation concerne l'interaction des individus au sein d'un groupe. L'apprentissage se fait, par observation, par imitation et partage d'expérience.

Leidner 2001). En donnant la possibilité d'une recherche et d'un accès simplifié à la connaissance, les TI permettent la réutilisation des connaissances à travers le temps et l'espace (Alavi et Leidner 2001).

L'examen des recherches concernant le rôle des TI dans ce processus de partage s'explique notamment par le fait qu'il existe différents objectifs dans l'implantation d'un SGC. En effet, en fonction du type de connaissances à partager les outils vont être différents. Les travaux de Daft et Lengel (1986) sur la « théorie de la richesse des médias » nous permettent d'aborder ces problèmes. Ils soulignent que les activités de traitement de l'information organisationnelle sont soutenues de manières différentes selon les médias. Les attributs de certains correspondent aux conditions de traitement de l'information pour certaines activités mieux que d'autres. Ceci s'explique par le type d'information que peuvent transmettre certains canaux comme la vidéoconférence qui est adaptée aux tâches non-analysables, non-routinières, équivoques et impliquant des proportions variables d'informations.

Pour des tâches conflictuelles, Daft et Lengel (1986) prévoient que les organisations adoptent des méthodes interpersonnelles de partage des connaissances car elles apportent les meilleures possibilités en termes de richesse du contexte. Pour les équipes qui sont dispersées, les conversations téléphoniques ne sont pas tout à fait interpersonnelles, toutefois elles permettent au moins une opportunité pour partager de l'information dans un cadre « one to one » avec des répliques orales. Les outils collaboratifs sont généralement considérés comme moins probables pour être utilisés pour des tâches ambiguës parce que leur nature de textes médiatisés par un ordinateur fait qu'il est plus difficile de partager et qu'un contexte riche en information est nécessaire pour comprendre la tâche. Toutefois les équipes arrivent progressivement à transmettre des informations de plus en plus riches à travers un outil collaboratif (Orlikowski, Yates et al. 1995). Pourtant, les individus sont habitués à partager des connaissances importantes en face-à-face (Kraut, Cool et al. 1998; Majchrzak, Rice et al. 2000a).

Les TI jouent donc un rôle de support important dans le processus de diffusion des connaissances. Le succès de cette démarche repose également sur les individus qui appartiennent à l'organisation ainsi que ses caractéristiques structurelles et culturelles.

#### 4. Conclusions et perspectives

Nous retenons de la revue de la littérature les deux phases principales du processus de partage. La première phase est celle de l'externalisation de la connaissance. Elle consiste à la rendre disponible à d'autres personnes. À ce niveau, un certain nombre de choix ont été fait dans la phase de création, en ce qui concerne le type de connaissances à créer et comment les stocker. Le fait que l'information soit plus ou moins contextuelle va dépendre du type de connaissances que l'on souhaite retrouver dans l'outil de gestion des connaissances et du type d'individus susceptibles de l'utiliser. Le fait qu'une connaissance soit contextualisée lui accorde plus de significations (car elle est ancrée dans son contexte d'acquisition) et en conséquence, elle aura plus de « stabilité » cognitive.

Une fois résolu le problème de l'externalisation de la connaissance, vient celui de l'internalisation. C'est la deuxième phase du partage, elle consiste en l'absorption de la connaissance par d'autres individus. L'individu qui lit ou écoute un certain nombre d'informations va les traiter d'un point de vue cognitif. Ici, nous avons un processus cognitif en deux étapes : la décontextualisation et la recontextualisation. Nous parlerons de « **décontextualisation en lecture** » : cela consiste à prendre en compte l'information brute, lui enlever les marques de son contexte pour pouvoir la traiter. En définitive, cela revient à organiser l'information. Notons que plus les connaissances sont contextualisées dans la phase d'externalisation et plus il sera difficile pour l'individu de les traiter. Paradoxalement, c'est cette contextualisation de la connaissance qui lui donne tout son sens.

Enfin, vient la phase de « **recontextualisation en écriture** », où l'individu va acquérir de nouvelles connaissances. C'est une sorte de « transport » de la connaissance en question d'une situation A à une situation B. Le partage se produit lorsqu'une connaissance acquise dans un contexte particulier peut-être reprise d'une façon judicieuse et fonctionnelle dans un nouveau contexte, lorsqu'elle peut être recontextualisée. Nous considérons l'écriture au sens large du terme, c'est-à-dire que la situation peut être seulement imaginée.

Résumé de la sous-section 1 :

L'étape du partage est très importante dans le processus de gestion des connaissances. En effet, il ne suffit pas de favoriser leur création et leur stockage, il est nécessaire de les partager afin de les diffuser. La diffusion représente un échange de connaissances entre une source et un destinataire. Tout processus de partage passe par une phase de décontextualisation qui est la phase dans laquelle l'individu perçoit la connaissance. Puis une phase de recontextualisation où l'individu va donner sens à la connaissance. Par ailleurs, le rôle des TI va être particulièrement important dans le support de ce processus, et l'organisation devra choisir le type de TI en fonction du type de connaissances qu'elle souhaite partager. Toutefois, les auteurs ont identifié un certain nombre de facteurs susceptibles de favoriser ce processus.

## **Sous-Section 2. Les facteurs clés de succès du processus de partage**

Après avoir caractérisé le processus de partage, nous allons identifier les facteurs clés de succès. Il existe un certain nombre de conditions favorisant le partage. Nous avons relevé dans la littérature les principaux facteurs influençant ce partage, nous les avons regroupés dans la figure suivante (Figure 7).

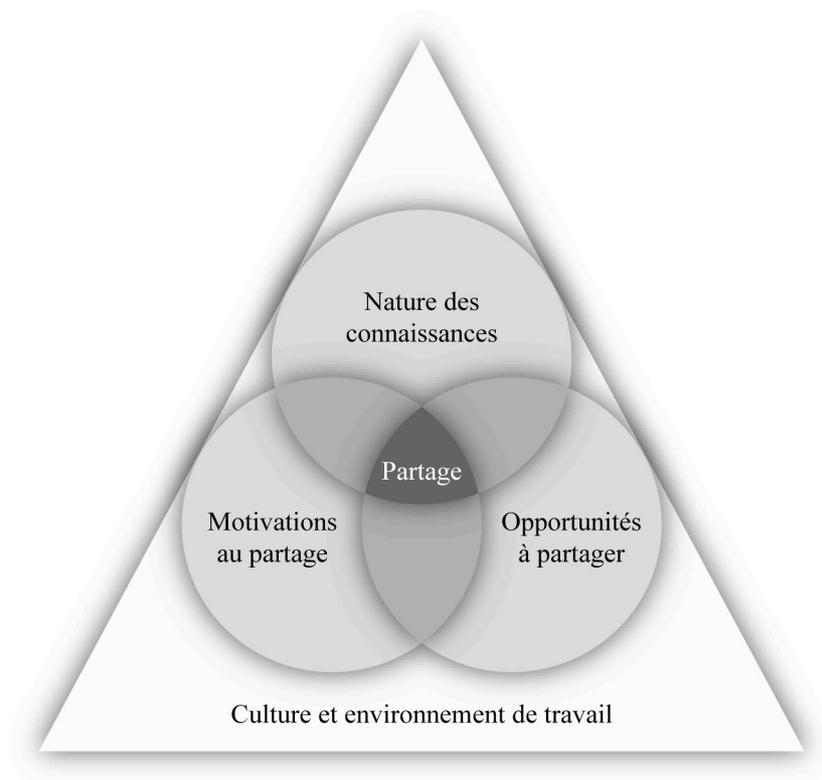
Selon Gupta et Govindarajan (2000), la diffusion des connaissances est fonction de six facteurs : (1) la valeur perçue de la source de la connaissance ; (2) la motivation au partage de la source de la connaissance ; (3) l'existence et la richesse des canaux de transmission ; (4) la motivation à acquérir de la connaissance de la part du récepteur ; (5) la capacité d'absorption du récepteur, définie en terme de capacité d'acquisition mais aussi d'utilisation<sup>24</sup> ; (Cohen et Levinthal 1990) ; (6) Le type de connaissance à transférer (Inkpen et Dinur 1998).

Nous avons regroupé l'ensemble de ces facteurs dans le schéma suivant.

---

<sup>24</sup> Celle-ci est l'élément le moins contrôlable des cinq, car elle nécessite un processus de re-création de la connaissance dans l'esprit du receveur (Reix 2004).

**Figure 7 : Facteurs influençant le partage<sup>25</sup>**



Nous développons dans cette sous-section l'ensemble des facteurs influençant le partage des connaissances. Nous expliquons l'influence de la nature de la connaissance sur le partage. Ensuite, nous présentons les motivations liées au partage, ainsi que les différents canaux de partage. Enfin, nous identifions les aspects critiques à l'environnement de travail.

### **1. La nature de la connaissance**

Comme nous l'avons vu précédemment, la connaissance contient une part de tacite et une part d'explicite. Cette distinction va avoir une influence importante sur la façon dont la connaissance va être partagée. Les principales implications de cette distinction entraînent des différences dans les domaines suivants (Lam 2000) :

- (1) la codification et les mécanismes de transfert ;
- (2) les méthodes pour l'acquisition et l'accumulation ;

---

<sup>25</sup> D'après (Ipe 2003)

(3) et le potentiel de connaissances pouvant être collecté et partagé.

Ainsi, il n'est donc pas facile de codifier des connaissances tacites ni de les communiquer ou de les utiliser sans la personne qui les détient. La connaissance tacite est donc considérée comme ancrée au sujet connaissant.

L'information est liée au détenteur car la connaissance qui doit être partagée contient du tacite, alors que la capacité d'absorption du receveur crée de la viscosité (Von Hippel 1994). Ainsi, le côté tacite de la connaissance crée une barrière naturelle au partage réussi de la connaissance entre les individus et les organisations.

À l'inverse, les connaissances explicites peuvent être facilement codifiées, stockées et transférées dans le temps et dans l'espace indépendamment des individus (Lam 2000). Ce type de connaissances serait a priori plus facilement stockable et communicable. Weiss (1999) introduit une distinction supplémentaire et parle de connaissances rationalisées et incorporées<sup>26</sup>. La connaissance rationalisée est générale, indépendante du contexte, standardisée et publique. Selon l'auteur, c'est parce que cette connaissance a été séparée de sa source et qu'elle est indépendante des individus que ce type de connaissance est aisément partageable et disponible lorsqu'on la cherche. Alors que les connaissances incorporées sont dépendantes de leur contexte, difficilement applicables, personnalisées et peuvent être sensibles d'un point de vue personnel ou professionnel. Ainsi, la connaissance explicite incorporée n'est pas forcément partageable entre les individus. Sans tenir compte de quelle connaissance est tacite ou explicite, c'est la valeur qu'on lui attribue qui a un impact particulièrement important sur les conditions à réunir pour que la connaissance soit partagée.

Dans les organisations où les connaissances individuelles sont une source de valeur, le partage peut potentiellement réduire la valeur de l'individu, et donc créer une hésitation à s'engager dans ces activités de partage de connaissances (Empson 2001). Pour certains, la connaissance qu'ils possèdent constitue leur propre valeur auprès de l'organisation et c'est quelque chose qui leur appartient (Weiss 1999). Par ailleurs, toutes les craintes à partager ce que l'on sait sont intensifiées dans des situations d'incertitudes et d'insécurité comme les fusions-acquisitions (Empson 2001).

Cette source de blocage au partage réside dans la crainte d'être moins indispensable à l'organisation, une fois la connaissance transmise. En effet, la connaissance est un actif non

---

<sup>26</sup> Traduction de « rationalized » et « embedded ».

destructible lors de sa diffusion, quelqu'un qui détient une connaissance et la transmet, ne la perd pas pour autant.

La diffusion est donc influencée par les caractéristiques de la connaissance transférée, par la source de connaissances, par le récepteur et par le contexte de diffusion (Leonard-Barton 1992; Zander et Kogut 1995; Szulanski 1996). L'organisation doit, par ailleurs, développer un cadre pour organiser et structurer ses connaissances afin de faciliter leur diffusion (Davenport, De Long et al. 1998; O'Dell et Grayson 1998).

## **2. Les motivations à partager**

La connaissance appartient aux individus et ils ne sont pas prédisposés naturellement à les partager sans motivation personnelle importante (Stenmark 2000/2001). Ces facteurs de motivation peuvent être divisés en deux catégories : les facteurs internes et externes. Les facteurs internes sont relatifs au pouvoir attaché à la connaissance et à la réciprocité qui résulte de ce partage. Les facteurs externes concernent les relations entre la source et le destinataire de la connaissance et les récompenses pour le partage.

### **2.1. Les facteurs de motivations internes**

Dans les facteurs internes, le pouvoir de la connaissance est lié à l'importance donnée à la connaissance dans les organisations et à la valeur de plus en plus importante accordée aux individus qui possèdent la « bonne » connaissance. Les individus utilisent les connaissances pour dominer et se protéger (Brown et Woodland 1999). Dans un environnement compétitif, retenir la connaissance vis-à-vis de ses concurrents est toujours considéré comme quelque chose d'utile pour atteindre ses objectifs. Le pouvoir politique est donc un aspect important du partage dans les organisations (Weiss 1999).

La réciprocité correspond à la façon dont la connaissance est partagée dans l'organisation, elle est aussi influencée par la réciprocité des échanges, c'est-à-dire si les individus voient que leur valeur ajoutée dépend du fait qu'ils vont échanger leur propre connaissance avec les

autres (Hendriks 1999; Weiss 1999). La réciprocité en tant que motivation au partage implique que les individus doivent être capables d'anticiper que le fait d'échanger des connaissances sera valorisable (Schulz 2001), même s'il existe une certaine incertitude vis-à-vis de ce que pourra être le résultat (Nahapiet et Ghoshal 1998). Schulz (2001) a montré qu'il existait une relation entre la réciprocité et le partage : le fait de recevoir des connaissances d'autres personnes stimule un flux réciproque de connaissances en direction du donneur.

Les facteurs internes du partage sont étroitement liés au pouvoir attribué à la connaissance et à la réciprocité des échanges. Nous allons voir les facteurs externes.

## 2.2. Les facteurs de motivations externes

Les facteurs externes qui influencent le partage de connaissance sont les relations entre les sources et les destinataires et les récompenses liées au partage.

La nature des relations entre celui qui donne et celui qui reçoit est un élément déterminant. La confiance, le pouvoir et le statut du destinataire vont avoir un rôle important dans cette relation. En accord avec Ghoshal et Barlett (1994), la confiance est l'une des principales dimensions qui influencent les actions des individus dans l'organisation. Andrew et Delahaye (2000) ont montré que la confiance jouait un rôle central dans la façon dont les individus partageaient la connaissance. En l'absence de confiance, les pratiques de partage de connaissances sont insuffisantes pour encourager les individus à partager avec leurs collègues de travail. Les environnements où la compétitivité est prégnante sont encore plus exposés au manque de partage lorsqu'il n'y a pas de confiance.

Un autre aspect important est la relation entre les deux parties en termes de pouvoir et de statut. Huber (1982) arrive à deux conclusions : (1) les individus qui ont un statut peu élevé et peu de pouvoir ont tendance à transmettre directement de l'information à ceux qui en ont plus ; (2) les individus qui ont un statut plus élevé et un certain pouvoir auront tendance à transmettre les informations à leurs pairs plus qu'à ceux qui ont un statut moindre.

Un autre type de facteur externe susceptible de motiver les comportements de partage concerne les incitations. De nombreuses études ont analysé la relation entre le partage des connaissances et les incitations, pourtant toutes n'aboutissent pas aux mêmes conclusions.

Pour certains, il en ressort que des changements significatifs doivent être opérés dans les systèmes d'incitations pour encourager les individus à partager leurs connaissances (Quinn, Anderson et al. 1996; Gupta et Govindarajan 2000). Pour Markus (2001), les coûts de la création et de l'utilisation des répertoires de connaissances ne sont pas un problème s'ils sont contrebalancés par des incitations appropriées.

Pour d'autres, les récompenses sont considérées comme importantes pour le partage des connaissances dans les intranets (Hall 2001), pour la création et l'alimentation des réseaux de partage de connaissances (Dyer et Nobeoka 2000) et le succès des initiatives de gestion des connaissances (Liebowitz 1999; Earl 2001). Alors que certaines études ont montrées l'absence de relation voire même une relation négative entre la récompense et le partage (Kohn 1993; Bock et G. 2002).

### **3. Les opportunités à partager en fonction des canaux utilisés**

Dans ce paragraphe, nous allons présenter les différents canaux proposant des opportunités à partager. Pour chacun d'entre eux, nous allons identifier leurs principales caractéristiques, ainsi que leurs avantages et inconvénients. Les différents canaux sont caractérisés en fonction de leur nature plus ou moins formelle et plus ou moins informelle. Nous plaçons les histoires comme un canal de transition formel et impersonnel un peu particulier.

#### **3.1. Canaux formel vs informel**

Les canaux informels de partage prennent en compte les relations personnelles et les réseaux sociaux qui facilitent l'apprentissage et le partage (Brown et Duguid 1991; Nahapiet et Ghoshal 1998). Ils assurent la socialisation néanmoins ils n'assurent pas toujours une bonne diffusion (Holtham et Courtney 1998) et se trouvent plutôt adaptés aux petites organisations (Fahey et Prusak 1998). Alavi et Leidner (2001) estiment que ces systèmes peuvent aboutir à une atrophie de la connaissance en l'absence d'un codage formel car il n'y a pas de garantie que la connaissance ait été effectivement transférée d'un individu à l'autre. Abrams et al. (2003) remarquent, que dans de nombreuses organisations, les réseaux informels sont le

principal moyen qu'utilisent les employés pour trouver de l'information, résoudre des problèmes complexes et apprendre comment faire leur travail.

Les programmes d'entraînement, les groupes de travail ou les technologies de l'information facilitant le partage sont les canaux formels. Ce sont des canaux qui « font » explicitement du partage. Par contre, les connaissances partagées dans ce type de réseaux sont par nature beaucoup plus explicites. L'avantage est qu'ils permettent de connecter un nombre important d'individus.

À cette dichotomie formel/informel, s'ajoute le caractère personnel ou impersonnel du processus de partage.

### 3.2. Canaux personnel vs impersonnel

Rulke et al. (2000) mettent en évidence deux types de sources d'information ou canaux d'apprentissage<sup>27</sup> :

*« Relational learning channels consist of learning from personal contacts or relationships (...) in contrast nonrelational learning channels are knowledge dissemination mechanisms such as company newsletters, trade magazines, and trade association reports that do not depend on personal relationships » (Rulke, Zaheer et al. 2000, p.137-138).*

On distingue, alors, les canaux personnels tels que l'apprentissage individuel qui sont particulièrement efficaces dans le cadre de connaissances relatives à des contextes spécifiques (Alavi et Leidner 2001). Ces formes personnelles de diffusion immergent les membres d'un groupe grâce aux routines des autres membres et autorisent ainsi l'accès au stock de connaissances tacites des partenaires présents (Fahey et Prusak 1998).

Les canaux impersonnels, tels que les bases de connaissances, sont eux plutôt destinés au partage qui se montrent facilement généralisables à des contextes différents (Alavi et Leidner 2001). Une étude expérimentale de Constant et al. (1996) sur la relation entre celui qui

---

<sup>27</sup> Traduction de « learning channel »

cherche et celui qui donne l'information, dans une grande société d'informatique, a montré que celui qui fournit l'information donne des conseils judicieux et résout des problèmes à travers le réseau informatique de l'entreprise, malgré le manque de proximité des deux parties prenantes (canaux impersonnels). Cette étude différenciait l'information en tant que produit et en tant qu'expertise et étudiait les motivations au partage de ces deux types d'information. Les résultats de cette étude ont montré que les individus préféraient échanger l'information comme expertise plutôt que comme produit.

Un autre exemple de partage entre individus, à travers un système informatique, a été identifié à Xerox où les techniciens partagent leurs connaissances avec d'autres techniciens en l'absence de relation personnelle entre les membres et de tout système de récompense (Brown et Duguid 1991; Orr 1996; Hickins 1999).

À ces dimensions personnelle/impersonnelle et formelle/informelle de la connaissance, certains auteurs soulignent l'importance des canaux personnel et informel.

### 3.3. L'importance des canaux personnel et informel

D'autres études soulignent l'importance des réseaux personnel et informel comme étant cruciaux pour le partage des connaissances organisationnelles (Jones et Jordan 1998; Nahapiet et Ghoshal 1998; Truran 1998; Abrams, Cross et al. 2003). Jones et Jordan (1998), dans leur étude de cas exploratoire sur l'acquisition, le partage et le stockage de connaissances techniques de vingt-quatre ingénieurs répartis dans trois organisations, trouvent que la connaissance n'est pas facilement partagée par les processus formels de diffusion comme les réunions, les séminaires ou les bases de données. La plupart du temps, le partage se fonde sur un besoin de connaître l'autre à travers des processus informels.

L'efficacité des réseaux informels se retrouve dans l'étude de Truran (1998). L'auteur interroge dix professionnels en recherche et développement dans des entreprises américaines et montre que les réseaux informels de partage des connaissances sont les façons les plus courantes pour partager la connaissance, cela comprend des situations de face-à-face entre des individus qui ont développé des relations de connaissances entre eux. L'auteur met en évidence que la communication verbale est une façon particulièrement importante pour acquérir de nouvelles connaissances. Il conclut que près de 40 % des voies de communication

organisationnelle se font via des moyens verbaux. Cela implique une dimension informelle importante et souligne également la richesse de la dimension tacite de ce type d'échanges. Cependant, entre un échange « riche » comme une conversation entre deux individus et un rapport riche en dimension explicite, il situe un type de communication « intermédiaire »<sup>28</sup>. Il range dans cette catégorie les emails, car il considère ce type de communication comme informel et tacite par nature puisqu'il consiste à créer et envoyer rapidement des contenus proches de conversations orales, alors que dans un même temps ils peuvent être stockés et gardés en mémoire au même rang qu'un document formel comme un rapport ou un livre. Cette façon de partager des connaissances est un moyen de communication considéré comme informel.

Ces réseaux sociaux informels tendent à dévier les individus des voies formelles pour interagir et communiquer au sein de l'organisation.

### 3.4. Synthèse et prolongements sur les opportunités à partager

Les histoires en face-à-face ont été identifiées comme un canal personnel et informel de partage des connaissances par Swap et al. (Swap, Leonard et al. 2001). Dans cette recherche, nous proposons les histoires « racontées » à travers un ordinateur. Ce type de partage est formel, puisque il est médiaté par une TI et il est impersonnel puisque les personnes ne se connaissent pas ; elles se « racontent » des histoires par l'intermédiaire d'un ordinateur. Cependant, ce type de partage ne possède pas les mêmes avantages ou inconvénients que nous avons précisé précédemment pour les réseaux classiques formel ou impersonnels. En effet, nous pensons que les histoires permettent le partage de contenus contextualisés et riches en dimension tacite, cependant elles ne sont pas généralisables au delà du groupe ou de la communauté dont elles sont issues.

Dans le tableau ci-dessous (Tableau 7), nous synthétisons les principaux éléments de réflexion concernant les canaux de partage des connaissances qui ont émergés de l'examen de la littérature. Tous ces canaux constituent autant d'opportunités à partager, nous donnons des exemples et soulignons les principaux avantages et inconvénients qu'ils possèdent. Dans la

---

<sup>28</sup> Truran 1998, p. 17.

dernière ligne, nous plaçons les histoires médiatées comme une opportunité supplémentaire à partager.

**Tableau 7 : Les opportunités à partager : exemples, avantages et inconvénients**

	<b>Exemples</b>	<b>Avantages</b>	<b>Inconvénients</b>
<b>Les canaux informels</b>	Discussions, réunions informelles	Assure la socialisation	Faible diffusion
<b>Les canaux formels</b>	Sessions de formation	Limite la créativité	Plus grande transmission
<b>Les canaux personnels</b>	Apprentissages individuels	Pour les connaissances très contextualisées et tacites	Particulier
<b>Les canaux impersonnels</b>	Bases de connaissances	Pour des connaissances plus générales	Général
<b>Les canaux personnels et informels</b>	Face-à-face, emails, histoires	Connaissances contextualisées et tacites	Moins général
<b>Les histoires médiatées</b>	Bases d'histoires	Connaissances contextualisées et tacites	Moins général

Nous constatons que le choix du canal est particulièrement important pour le processus de partage, car il autorise différentes opportunités, néanmoins l'organisation devra le choisir en fonction du type de connaissance quelle souhaite partager.

#### **4. La culture de l'environnement de travail**

Tous les facteurs que nous venons de décrire sont importants pour comprendre la manière dont les individus partagent leurs connaissances. Toutefois, l'ensemble de ces facteurs sont influencés par la culture et l'environnement de travail. La culture organisationnelle est reconnue comme une des principales barrières à la création, au partage et à l'utilisation de connaissance de manière efficace (Pan et Scarbrough 1999; De Long et Fahey 2000).

De Long et Fahey (2000) identifient certains aspects de la culture organisationnelle qui influence le partage des connaissances : la culture indique quelles sont les connaissances importantes, elle contrôle les relations entre les différents niveaux de connaissance

(individuelle, groupe, organisationnelle) et crée le contexte des interactions. La culture détermine les normes, les pratiques et elle suggère ce qu'il faut faire ou ce qu'il ne faut pas faire en fonction du traitement de la communication et de la connaissance dans l'organisation. Un composant important de la culture organisationnelle est la « corporate vision » ; Gold et al. (2001) soulignent qu'elle n'apporte pas seulement un sens aux objectifs de l'organisation, elle aide aussi à créer un système de valeurs organisationnelles.

Nous avons montré dans le premier chapitre que les histoires étaient un élément de la culture organisationnelle, qu'elles permettaient de transmettre les valeurs et la culture organisationnelle. Plus généralement, Nahapiet et Ghoshal (1998) soulignent l'importance du langage partagé. Le langage joue une fonction critique dans les relations sociales parce qu'il est un moyen par lequel les individus construisent leur compréhension du monde qui les entoure et un moyen par lequel ils interagissent avec les autres. Boland et Tenkasi (1995) montrent aussi que l'existence d'un vocabulaire partagé va favoriser l'assimilation d'informations.

Orr (1996) a présenté de façon empirique comment le langage partagé, structuré en récit, influence la répartition des connaissances dans les organisations. Nous retrouvons à un niveau supérieur du « langage », le concept « d'histoire ». Orr (1996) souligne que les histoires sont gorgées de détails qui facilitent l'échange d'expériences et de connaissances tacites entre des techniciens réparateurs de photocopieur chez Xerox. L'émergence de narrations partagées à l'intérieur de communautés permet la création et le partage de nouvelles interprétations des événements. Par ailleurs, l'auteur insiste sur le fait que cette façon de partager les connaissances facilite l'association de différentes formes de connaissances, et particulièrement des connaissances tacites. De plus, il montre qu'au sein de ce type de contexte, les techniciens sont plus motivés pour partager leurs histoires sauf dans des cas particuliers d'animosité personnelle.

Von Krogh (1998) s'intéresse au processus de création de connaissances. Pour lui, avant l'étape de création, il y a celle du partage qui nécessite un « langage valable<sup>29</sup> ». En effet, pour rendre explicite les connaissances personnelles les individus doivent pouvoir les dire en un langage connu et accepté par les autres membres de l'organisation.

---

<sup>29</sup> Traduction de « legitimate language » (1995).

Zander et Kogut (1995) considèrent les organisations comme des communautés sociales qui utilisent leur structure relationnelle, leur propre schéma, pour améliorer le transfert de connaissances. Pour eux, en dehors de ces communautés sociales, il est difficile d'échanger des connaissances.

En définitive, nous pouvons dire que la façon dont la connaissance est comprise, assimilée et partagée va dépendre de la base de langage commune entre les individus d'une organisation.

Lorsque nous observons des incompatibilités dans le langage des individus, cela résulte principalement d'un manque de contexte partagé entre les émetteurs et les récepteurs de la connaissance.

Certains auteurs se réfèrent aux modèles mentaux partagés (Senge 1990) qui correspondent à un langage commun, une compréhension commune naturelle (Nonaka 1991) et une mémoire organisationnelle partagée (Walsh et Ungson 1991). D'autres insistent sur l'importance d'avoir à la fois un langage et un contexte partagé (Boland et Tenkasi 1995; Swap, Leonard et al. 2001)

Conclusion sous-section 2 :

L'étude de la littérature sur le partage des connaissances révèle qu'une plus grande partie des connaissances est partagée à travers des canaux informels, ce sont le plus souvent des connaissances tacites. Le partage de connaissances dans l'organisation est un processus complexe guidé par des équations de pouvoir dans les organisations. C'est un processus qui est influencé par la culture, le langage et le contexte des individus impliqués dans ce processus. Les individus sont motivés pour partager la connaissance lorsqu'ils perçoivent une certaine réciprocité des échanges, lorsque des systèmes d'incitations accompagnent de tels comportements et qu'il existe une certaine confiance entre ces personnes.

Nous résumons dans le tableau suivant (Tableau 8) l'ensemble des facteurs influençant le partage de connaissances.

**Tableau 8 : Résumé des facteurs influençant le partage de connaissances**

<b>Éléments qui favorisent ou inhibent le partage</b>	<b>Auteurs</b>
<b>La nature de la connaissance</b>	(Leonard-Barton 1992; Von Hippel 1994; Zander et Kogut 1995; Szulanski 1996; Weiss 1999; Lam 2000; Empson 2001)
<b>Le pouvoir et politique</b>	(Brown et Woodland 1999; Weiss 1999)
<b>La réciprocité</b>	(Nahapiet et Ghoshal 1998; Hendriks 1999; Weiss 1999; Schulz 2001)
<b>La confiance et le statut</b>	(Huber 1982; Ghoshal et Barlett 1994; Andrews et Delahaye 2000)
<b>Les systèmes d'incitations</b>	(Quinn, Anderson et al. 1996; Liebowitz 1999; Dyer et Nobeoka 2000; Gupta et Govindarajan 2000; Earl 2001; Hall 2001)
<b>La culture</b>	(Pan et Scarbrough 1999; De Long et Fahey 2000; Gold, Malhotra et al. 2001)
<b>Le langage et contexte</b>	(Nonaka 1991; Boland et Tenkasi 1995; Nonaka et Takeuchi 1995; Zander et Kogut 1995; Orr 1996; Nahapiet et Ghoshal 1998; Von Krogh 1998)

**Conclusion de la section 2 :**

Dans le contexte de la mise en place d'un SGC, le processus de diffusion est crucial. En effet, la connaissance organisationnelle est distribuée, répartie entre les membres de l'organisation. Nous avons défini le processus de partage comme étant la somme d'un acte d'internalisation, consistant en la mise à disposition de la connaissance, et d'un processus cognitif comprenant une phase de décontextualisation et une phase de recontextualisation. Nous parlons de décontextualisation en écriture, où l'individu va prendre en compte l'information brute, et de recontextualisation en écriture où l'individu va acquérir de nouvelles connaissances en imaginant, au moins, la nouvelle connaissance dans un nouveau contexte. Les TI jouent un rôle crucial puisqu'elles vont servir de support à ce processus. Le type de TI à utiliser est fonction du type de connaissances à partager. Par ailleurs, nous avons mis en évidence que le processus de diffusion est influencé par différents facteurs. Tout d'abord, nous retrouvons le type de connaissances à partager, en fonction de la plus ou moins grande dimension tacite qu'elles contiennent. Ensuite, nous présentons les facteurs de motivation au partage. D'un côté, il y a les facteurs internes relatifs au pouvoir et à la réciprocité des échanges, de l'autre les facteurs externes qui concernent les relations entre les sources et les destinataires de la connaissance, mais aussi les récompenses liées au partage. Nous avons présenté les opportunités à partager qui regroupent l'ensemble des canaux de transmissions. Les auteurs distinguent les canaux formels/informels et personnels/impersonnels qui constituent différentes opportunités de partage. Enfin, nous avons souligné le rôle de l'environnement et de la culture qui vont influencer l'ensemble des facteurs de partage.

L'examen de la littérature met en avant la difficulté de la diffusion des connaissances tacites, qui exige un effort d'explicitation de la part du détenteur et un processus d'absorption de la part du destinataire. Dans ce contexte, nous avons souligné le rôle des histoires, comme un canal de transmission de connaissances riches en dimension tacite. La diffusion ne constitue pour autant leur application effective dans l'organisation. Nous allons voir dans la section suivante le processus d'application, c'est-à-dire leur réutilisation.

### **Section 3. Le processus d'application : la réutilisation des connaissances**

Le processus de gestion des connaissances va prendre tout son sens lorsque celles-ci vont être réutilisée dans l'organisation, c'est le processus d'application des connaissances (Fahey et Prusak 1998). En effet, leur diffusion dans l'organisation ne constitue que la première étape de leur application effective (Alavi et Leidner 2001; Gold, Malhotra et al. 2001). En particulier, la théorie de la firme fondée sur les connaissances estime que la source de l'avantage compétitif réside plus dans son application que dans la connaissance elle-même (Grant 1996a). Pourtant, ce processus semble souvent supposé et admis, plutôt que traité explicitement (Gold, Malhotra et al. 2001).

Le processus d'application des connaissances contenues dans le SGC demeure particulièrement hypothétique et dépendant de l'individu réutilisateur, car il concerne la mise en œuvre d'un processus cognitif difficilement observable et identifiable.

Dans une première sous-section, nous définissons le processus de réutilisation. Dans une seconde sous-section, nous allons voir les facteurs clés de succès de l'étape de réutilisation.

#### **Sous-Section 1. Le processus de réutilisation des connaissances**

La réutilisation de la connaissance en gestion a été principalement appréhendée sous l'angle du processus d'innovation qui analyse la capacité à exploiter de nouvelles connaissances. Il concerne la difficulté de garantir leur application quand il est possible de redéployer des stocks de connaissances antérieures. La réutilisation en gestion a été relativement peu étudiée, nonobstant c'est un concept très important en informatique. Nous analyserons donc la réutilisation dans ce domaine pour essayer de mieux comprendre ce processus complexe.

Dans un premier paragraphe nous analysons la réutilisation des connaissances dans le domaine de l'informatique. Dans un second nous étudions ce processus d'application dans les organisations, enfin dans un troisième nous concluons.

## **1. Le concept de réutilisation en informatique**

La réutilisation des connaissances n'est pas un concept propre aux sciences de gestion, c'est un concept utilisé depuis longtemps dans le domaine de l'informatique. En gestion des connaissances la réutilisation concerne la connaissance, en informatique elle concerne la réutilisation de composants. La réutilisation en informatique se focalise sur les connaissances explicites comme fixées dans des composants réutilisables.

En effet, le domaine du développement de logiciel est particulièrement touché par le phénomène de la réutilisation à cause de la pression concurrentielle très forte dans ce secteur. Pour arriver à gérer les changements fréquents des exigences des clients, des produits de plus en plus complexes et faire face à une concurrence de plus en plus dure, les entreprises de développement ont bien compris que si elles veulent rester compétitives dans le futur, elles doivent particulièrement bien gérer et réutiliser leurs connaissances, à un niveau individuel, et également aux niveaux des équipes et de l'organisation. Une des pistes de l'amélioration en développement de logiciel est la réutilisation systématique de connaissances. La réutilisation en informatique est définie par l'usage répété d'un artefact. L'idée de réutilisation dans le développement de logiciel a été introduite en 1969 par McIlroy. Il propose un catalogue des composants logiciels à partir desquels un logiciel peut être assemblé. Depuis cet article pionnier, l'industrie logicielle n'a cessé de croître et de nombreux rapports ont démontré l'utilité de la réutilisation

La réutilisation en informatique consiste en la réutilisation d'artefacts et de composants déjà conçus ou de connaissances et d'expertises implantées dans des conceptions précédentes.

Il existe différentes sortes de réutilisation, elles peuvent être classées en six catégories (Frakes et Terry 1996) :

- la portée du développement : les composants qui peuvent être réutilisés sont issus d'une source interne ou externe du projet ;
- la modification : correspond au degré de changement de l'objet que l'on réutilise. Il y a trois possibilités : adoption, adaptation ou rejet ;
- l'approche : se réfère aux différentes techniques pour appliquer la réutilisation ;
- la portée du domaine : la réutilisation peut apparaître au sein d'une même application (verticale) ou parmi différentes applications (horizontale) ;
- la gestion : le degré de réutilisation systématique ;
- les entités réutilisées : se rapportent au type d'objet réutilisé.

Demian et Fruchter (2004) ont étudié le problème de la réutilisation dans l'industrie de la construction, et ils soulignent l'importance de la réutilisation des connaissances tant d'un point de vue conceptuel qu'organisationnel. Les auteurs développent un logiciel pour supporter la réutilisation.

D'un point de vue conceptuel, le problème crucial est la différence entre la productivité et la créativité. D'un côté, le concepteur peut choisir de ne pas réutiliser du tout la connaissance des travaux précédents. Si cela est couronné de succès, cette approche peut aboutir à une solution créative. Sinon, cela peut faire perdre beaucoup de temps avec une valeur ajoutée très faible. D'un autre côté, le concepteur peut réutiliser une grande partie de la connaissance, peut-être même la solution complète, à partir d'une expérience précédente. Si cette approche est un succès alors le concepteur a économisé en termes de ressources pour arriver à une meilleure solution.

Les auteurs montrent qu'il est important pour le concepteur d'adopter une approche intermédiaire entre ces deux extrêmes. Le concepteur doit alors se poser certaines questions en matière de réutilisation telles que :

- Est-ce que je peux réutiliser quelque chose qui a été fait dans le passé ? Est-ce que des expériences similaires ont déjà été saisies dans le répertoire qui pourraient m'être utiles ?
- Combien puis-je réutiliser ? Des détails ou de larges portions ?
- Qu'est-ce que je devrais réutiliser ? Des composants physiques ? Des concepts ou des idées ? Des leçons apprises d'expériences passées ? Des outils de conception ou d'analyse ?

Le principe de la réutilisation doit être d'économiser des ressources (temps et argent) cependant pas aux dépens de la qualité de la solution finale.

D'un point de vue organisationnel, une stratégie efficace de réutilisation nécessite, de la part de l'organisation, de mettre tout en œuvre pour retenir et réutiliser la connaissance accumulée au cours de plusieurs années d'expériences. Plus précisément, elle doit :

- réduire le temps passé à recréer la connaissance ;
- réduire le temps pour chercher la connaissance dans des archives obsolètes ;
- garder dans l'organisation les connaissances même après le départ des employés concernés.

Un système de réutilisation de la connaissance doit aussi être un moyen d'apprentissage pour :

- les débutants qui peuvent bénéficier de l'expertise des employés les plus expérimentés ;
- tous les individus les meilleures pratiques doivent être stockées pour être réutilisées par d'autres.

Globalement, il se dégage de l'approche de Demian et Fruchter (2004) que l'objectif du développement d'un système de réutilisation des connaissances est d'économiser des ressources.

Pourtant la réutilisation de connaissances externes<sup>30</sup> échoue souvent. Cet échec survient pour différentes raisons dont les principales sont :

- pour être accessible, la connaissance doit être disponible pour la réutilisation, c'est-à-dire saisie et stockée dans un répertoire externe, et souvent elle n'est pas saisie.
- même si la saisie a lieu, elle est limitée à la connaissance formelle, comme celle contenue dans les documents. Les connaissances contextuelles ou informelles sont souvent perdues, la capture les rend inutilisables.

Des observations empiriques montrent que la réutilisation de connaissances internes est plus efficace pour deux raisons :

- le concepteur peut rapidement retrouver les éléments réutilisables ;

---

<sup>30</sup> La réutilisation de connaissances externes concerne les connaissances des autres et la réutilisation des connaissances internes concerne ses propres connaissances.

- le concepteur peut se souvenir du contexte de chacun de ces éléments et peut ainsi les comprendre et les réutiliser plus efficacement.

Ces observations de réutilisation de connaissances internes sont utilisées comme base pour améliorer la réutilisation de la connaissance externe.

La réutilisation interne fait appel à des connaissances dans leur contexte, c'est-à-dire telle qu'elles apparaissent dans la mémoire de celui qui les a créées : riches, détaillées et contextuelles.

La réutilisation dans le domaine de l'informatique a été plus largement étudiée par les chercheurs. Car elle est apparue comme un problème crucial bien avant qu'elle le soit dans le domaine de la gestion. Aujourd'hui, la réutilisation dans les organisations devient un problème stratégique pour la compétitivité des entreprises.

## **2. La réutilisation en gestion**

En gestion des connaissances le processus d'application concerne l'acte de réutilisation de connaissances qui ont été stockées préalablement. En effet, ce processus constitue l'étape de la réutilisation effective de la connaissance et la dernière étape du processus de gestion des connaissances (Gold, Malhotra et al. 2001). Certains auteurs soulignent que l'avantage compétitif réside dans l'application de cette connaissance plutôt que dans sa possession (Alavi et Leidner 2001). Grant (1996b) met en évidence trois mécanismes de l'application de la connaissance susceptibles de favoriser la réutilisation :

- (1) les directives, les règles ou les procédures développées à travers la conversion de connaissances tacites de spécialistes à une connaissance explicite utilisable par des non-spécialistes ;
- (2) les routines organisationnelles, les tâches, les modèles de coordination ou les protocoles d'interactions développés pour permettre aux individus d'appliquer et intégrer leurs connaissances spécialisées sans avoir à se coordonner avec les autres ;
- (3) et la formation d'équipes spéciales indépendantes, ces équipes sont constituées d'individus détenant des connaissances spécialisées et sont formées à la résolution de problèmes.

Cependant, ce processus d'application est fortement dépendant de la capacité d'absorption (Cohen et Levinthal 1990) des membres organisationnels.

La réutilisation implique à la fois le rappel de l'information qui a été stockée, dans tel endroit, sous tel index ou schéma de classification, et l'identification c'est-à-dire que l'information rencontre les besoins des utilisateurs (Duffy 1999), pour qu'ils appliquent réellement la connaissance.

De la même façon, l'utilisation de l'expertise d'un individu, entraîne à la fois l'identification de l'expert dans la matière et la sélection de l'expert le plus approprié à une requête particulière.

Pour Markus (2001), la réutilisation de connaissances passe par quatre activités différentes. Premièrement, la définition de la question de recherche, cette étape est essentielle pour le succès de la réutilisation. La deuxième est la recherche et la localisation de l'expert ou de l'expertise. La troisième est la sélection de l'expert ou du conseil approprié, à partir des résultats de la recherche. Enfin, la quatrième est d'appliquer la connaissance dans un processus de recontextualisation, puisque la connaissance a été décontextualisée quand elle a été capturée et codifiée.

### **3. Conclusions et perspectives**

La réutilisation est un processus complexe ; la littérature la définit comme étant l'application effective des connaissances. Réutiliser n'est pas ici la transmission d'un contenu, mais un problème centré sur l'acteur autonome qui développe des activités dans ses échanges avec l'environnement : apprendre à apprendre, apprendre à être... on peut parler d'une « situation d'apprentissage ».

Pour Piaget (1974),

*« Réussir, c'est comprendre en action une situation donnée à un degré suffisant pour atteindre les buts proposés, et comprendre c'est réussir à dominer en pensée les*

*mêmes situations jusqu'à pouvoir résoudre les problèmes constatés par ailleurs dans l'action » (Piaget 1974, p. 237).*

La phase de la réutilisation est la dernière étape du processus de gestion des connaissances. Cependant, elle est assez peu étudiée dans la littérature. Paradoxalement, c'est cette phase qui va souvent servir de jugement sur le succès ou l'échec du SGC.

Cette phase de réutilisation de connaissances apparaît à la suite du processus de diffusion. En effet, une fois que l'individu, aura absorbé la connaissance (décontextualisation et recontextualisation), il va pouvoir éventuellement la mettre en scène dans son contexte professionnel.

Le réutilisateur va faire « rejouer » ces connaissances nouvellement acquises dans son « décor ». Cette phase de réutilisation est difficile à analyser car elle est difficilement observable.

Résumé de la sous-section 1:

La réutilisation concerne l'application des connaissances. Cependant, c'est un concept qui a été peu traité dans la littérature SI car il est difficilement observable. En effet, la diffusion des connaissances ne constitue que la première étape de leurs applications effectives. Cette étape implique le rappel de la connaissance qui a été créée et stockée dans des répertoires. Puis, l'identification, c'est-à-dire que la connaissance rencontre les besoins de l'utilisateur, pour qu'enfin il la réutilise et l'applique réellement. L'examen des recherches en gestion des connaissances nous a permis d'identifier un certain nombre de facteurs favorisant ce processus.

## **Sous-Section 2. Les facteurs clés de succès du processus de réutilisation**

Dans le domaine de la gestion, Lynne Markus (2001) est la première à avoir développé une théorie de la réutilisation des connaissances où elle souligne les conditions dans lesquelles cette réutilisation aura le plus de chance de succès. Elle insiste plus particulièrement sur les rôles organisationnels et la culture pour construire des répertoires de connaissances utiles pour les processus de réutilisation de connaissances.

Nous verrons, dans un premier paragraphe, les principaux déterminants de la réutilisation. Ensuite, nous analyserons les différentes situations de réutilisation identifiées par Markus et les différents facteurs qui influencent la réutilisation.

### **1. Les principaux déterminants de la réutilisation**

La capacité à réutiliser une connaissance fait référence au problème de la capacité cognitive du réutilisateur à traiter et réutiliser effectivement la connaissance et à accéder à celle-ci (Szulanski 1996). Ce processus nécessite effectivement une réappropriation de la connaissance (Reix 1995). Il va être déterminé par la distance cognitive entre la source et le réutilisateur et par la capacité d'absorption de ce dernier.

#### **1.1. La distance cognitive**

La distance ou la proximité cognitive de deux individus correspond au nombre de connaissances qu'ils ont en commun. Plus deux individus sont proches cognitivement et plus ils ont des connaissances en communs. La distance cognitive qu'il existe entre deux individus va déterminer combien et quelles sortes d'interventions sont nécessaires pour qu'il y ait effectivement réutilisation des connaissances. La distance la plus faible correspond aux personnes qui produisent des connaissances pour les réutiliser elles-mêmes un peu plus tard. La distance la plus importante concerne les individus qui souhaitent répondre à de nouvelles

questions ou développer de nouvelles connaissances, à travers l'analyse de connaissances produites par d'autres individus et pour d'autres objectifs.

Pour Markus (2001), plus la distance est importante et plus le travail de ré-écriture est important, car la connaissance doit être plus générale et moins contextuelle. La compréhension est alors privilégiée par rapport à l'exactitude et aux détails. De plus, le transfert de connaissances est plutôt un processus émergent que séquentiel, dans lequel des morceaux de connaissances sont reliés à d'autres morceaux de connaissances qui sont synthétisés dans une décision finale. Le modèle de Markus suggère, aussi, que les « réutilisateurs » adaptent la connaissance, qu'ils aient décidé de l'adopter, l'adapter ou même d'y renoncer. Les travaux d'Ackerman (1996) vont aussi dans ce sens, en précisant qu'il faut trouver un juste milieu entre trop ou pas assez d'informations contextuelles.

En plus de la distance cognitive, la réutilisation est fonction de la capacité d'absorption du destinataire.

## 1.2. La capacité d'absorption

Si l'on reprend l'analyse de Gupta et Govindarajan (2000), sur les facteurs qui influençaient la diffusion des connaissances, la réutilisation concerne ce qu'ils appellent la capacité d'absorption. Ils la définissent comme l'unité qui reçoit la connaissance, elle est déterminée par la capacité à **acquérir** et à **assimiler** mais aussi à **utiliser** cette connaissance.

La réutilisation est donc l'étape la moins contrôlable, c'est-à-dire que la connaissance doit passer à travers un processus de recréation dans l'esprit du receveur éventuel de la connaissance.

Pour El Sawy et al. (1998), le partage ne peut pas être expliqué par un simple « transport ». Cela doit passer à travers un processus de recréation dans la « tête » du receveur qui va apprendre. Cette recréation dépend de la capacité cognitive de l'individu à traiter ce stimulus entrant. La capacité d'absorption d'un individu correspond à sa capacité à assimiler et utiliser des connaissances nouvelles pour lui (Cohen et Levinthal 1990).

*« Absorptive capacity refers to the set of organizational routines and processes by which organizations acquire, assimilate, transform, and exploit knowledge to produce dynamic organizational capabilities » (Malhotra, Gosain et al. 2005, p. 145).*

La capacité d'absorption au niveau organisationnel dépend de la capacité de ses membres. Pour comprendre les sources des capacités absorptives organisationnelles, Cohen et Levinthal (1990) se concentrent sur la structure de la communication entre l'environnement extérieur et la firme et entre les différentes unités de l'organisation. Les connaissances passées permettent l'assimilation et l'exploitation de nouvelles connaissances. Certaines connaissances passées sont très proches des nouvelles connaissances et donc cela facilite leur assimilation. Mais, une partie de ces connaissances doit être assez différentes, bien que toujours reliées, pour permettre une utilisation créative et efficace des nouvelles connaissances.

La distance cognitive et la capacité d'absorption sont deux facteurs qui agissent sur la réutilisation. Cependant, Markus met en évidence différentes situations de réutilisation qui vont être influencées par des éléments propres à chacune d'elles.

## **2. Les différentes situations de réutilisation**

Markus (2001) met en évidence quatre types de situation de réutilisation. Ces différentes situations se distinguent par le type de réutilisateur et l'objectif de la réutilisation : la réutilisation pour soi-même, par des pairs, par des novices ou par des experts d'autres domaines.

### **2.1. Réutilisation pour soi-même<sup>31</sup>**

La réutilisation pour soi-même est réalisée par des individus qui travaillent ensemble dans une équipe. Les réutilisateurs peuvent être proches ou distants de celui qui produit la connaissance. La distance est mesurée en termes de connaissances partagées.

---

<sup>31</sup> Traduit pour « Shared work producer » (Markus 2001)

Cette catégorie de réutilisation est réalisée par des individus qui créent et alimentent la connaissance qu'ils vont réutiliser plus tard. Dans ce cas, le problème de la réutilisation est moindre que dans les autres catégories, car une fois que les individus ont localisé leurs propres connaissances, ils ont relativement moins de difficultés à décider quelle information est utile et comment la mettre en œuvre pour une utilisation efficace. En principe, dans cette catégorie de réutilisation, le réutilisateur est capable de comprendre les connaissances et les hypothèses implicites de chacune. Dans ce cas, les individus sont plus à même de traiter avec l'information contextuelle contenue dans les documents.

## 2.2. Réutilisation par des pairs<sup>32</sup>

La réutilisation par des pairs est très différente du premier groupe en termes de structure de communication et de documents produits (Ackerman 1996 ; Markus 2001). La réutilisation est opérée par des individus qui appartiennent à une communauté de pratique (Yates, Orlikowski et al. 1995). Ce sont des spécialistes qui ont les mêmes postes dans des endroits différents ou des unités de travail différentes. Ils produisent la connaissance pour la partager entre eux. Toutefois, si les membres de telles communautés partagent des connaissances générales et contextuelles, ils rencontrent certaines difficultés pour réutiliser la connaissance produite par d'autres membres de la communauté. Tout d'abord, ils peuvent rencontrer certaines difficultés pour retrouver dans un répertoire l'information appropriée qu'ils recherchent (Wenger 1998). Ils peuvent ensuite rencontrer des problèmes pour savoir si l'information est actuelle ou non (Blair 1984). Dans ce type de répertoire, la réputation des contributeurs va avoir un impact important (Galunic 1999).

## 2.3. Réutilisation par des novices<sup>33</sup>

La réutilisation par des novices concerne des individus qui ont un besoin occasionnel de connaissances d'experts, cependant ils n'ont pas besoin de la traiter ni de l'assimiler car ils ne

---

<sup>32</sup> Traduit pour « Shared work practitioners » (Markus 2001)

<sup>33</sup> Traduit pour « Expertise-seeking novices » (Markus 2001)

s'en servent que ponctuellement. Ici, les réutilisateurs sont différents des créateurs de la connaissance. Cette situation concerne toujours des novices qui accèdent à la connaissance des experts.

Plus la distance cognitive entre celui qui produit la connaissance et celui qui la réutilise sera importante, et plus la réutilisation sera difficile. En effet, le réutilisateur aura des difficultés à localiser et sélectionner l'expert et l'expertise. El Sawy et Bowles (1997) décrivent l'utilisation d'un système expert basé sur le raisonnement à partir de cas pour favoriser la réutilisation de connaissances pour le personnel d'une société informatique. Le système fonctionne de manière satisfaisante, pourtant lorsque l'entreprise a souhaité étendre son usage aux revendeurs, cela a été un échec. Les revendeurs préféraient utiliser l'email pour contacter directement les personnes. La distance cognitive entre les deux catégories d'individus (personnel de la société informatique et revendeur) était telle qu'ils ont très peu de connaissances en commun. Le système expert développé pour la société informatique n'est pas compréhensible par les revendeurs.

#### 2.4. La réutilisation pour des experts d'un autre domaine<sup>34</sup>

La réutilisation pour les experts d'un autre domaine concerne les individus qui cherchent à répondre à de nouvelles questions ou développer de nouvelles connaissances à travers l'analyse de contenus produite par d'autres personnes pour des objectifs différents.

L'objectif de cette catégorie d'individus est de chercher des réponses à de nouvelles questions ou de créer de nouvelles connaissances. Ils sont complètement séparés des sources de connaissances qu'ils essaient de réutiliser. Toutefois, ils ont une expertise analytique qui manque à la plupart des novices. S'ils utilisent une méthodologie rigoureuse, leurs chances de succès dans la réutilisation de la connaissance pourront être supérieures à celles de novices classiques.

Nous résumons dans le tableau ci-dessous (Tableau 9) les différents types de réutilisation en fonction des réutilisateurs potentiels. Nous synthétisons successivement les objectifs, le type de connaissances, la distance cognitive et les difficultés rencontrées.

---

<sup>34</sup> Traduit pour « Secondary knowledge miners » (Markus 2001)

**Tableau 9 : Résumé des différents types de réutilisateurs et leurs conséquences sur les outils<sup>35</sup>**

Type de réutilisation en fonction du public concerné	Pour soi	Pour des pairs	Pour des novices	Pour des experts d'un autre domaine
<b>Les objectifs</b>	Pour connaître, pour modifier ce qui a été fait précédemment	Acquérir des connaissances qui ont déjà été développées par d'autres	Répondre à une question particulière	Répondre à de nouvelles problématiques
<b>Le type de connaissances</b>	Contextualisées	Contextualisées	Décontextualisées <sup>36</sup>	Contextualisées
<b>La distance cognitive</b>	Faible	Faible	Importante	Importante
<b>Les difficultés</b>	Peu de problèmes, parfois lors de la récolte et de la recherche	Quelques problèmes lors de l'application de la connaissance une fois qu'elle est localisée et sélectionnée	En fonction de la distance cognitive, ils peuvent avoir des difficultés à toutes les étapes	Leur capacité d'analyse leur permet d'éviter certaines difficultés

Ces différents types de réutilisation soulignent la complexité de ce processus. En fonction du type de réutilisateurs, la réutilisation ne sera pas la même. Nous allons maintenant voir les facteurs ayant une influence sur cette dernière.

### 3. Les différents facteurs influençant la réutilisation

Un certain nombre de facteurs ont été identifiés comme influençant le processus de réutilisation. L'ensemble de ces facteurs sont relatifs aux répertoires contenus dans l'outil et il concerne les coûts, les incitations et le rôle des intermédiaires.

<sup>35</sup> D'après l'article de Markus (2001).

<sup>36</sup> Mais des informations sur le contexte peuvent les aider à recontextualiser l'information pour leurs besoins.

### 3.1. Les coûts nécessaires

Les difficultés surviennent, la plupart du temps, de l'incomplétude des enregistrements et de l'indexation. L'indexation est une étape particulièrement importante même pour ceux qui produisent la connaissance pour eux-mêmes cependant cette étape entraîne des coûts importants.

Les études montrent que les individus sont plus à même d'alimenter la base lorsqu'elle va leur être bénéfique par la suite par rapport aux autres. Également lorsque le bénéfice est immédiat et lorsque l'effort requis est minimal ou que la contribution est un sous-produit du travail lui-même (Blair 1984; Hertzum 1999). Cependant, l'effort pour produire et utiliser une bonne documentation peut être prohibitif en termes de coûts.

Même lorsque les producteurs de connaissances font des enregistrements pour leur propre réutilisation, les coûts pour produire des répertoires de bonne qualité peuvent être élevés. Quand il s'agit de la construction de répertoires pour d'autres utilisateurs, les coûts de création, d'indexation de documents pour la réutilisation sont exponentiels. De la même manière, la contrainte temporelle est importante et peut-être dissuasive aux contributions de qualité.

### 3.2. Les incitations appropriées

Les coûts engendrés par la création et l'utilisation de répertoire ne sont pas nécessairement un problème s'ils sont compensés par des incitations appropriées. Pourtant, dans la plupart des cas, ils ne le sont pas (Grudin 1988; 1996).

Pour contrebalancer le découragement entraîné par les coûts élevés de création et d'utilisation des répertoires de connaissances, et plus particulièrement ceux construits pour l'utilisation par d'autres, il est nécessaire d'apporter des incitations organisationnelles appropriées et de les renforcer avec des normes organisationnelles adéquates.

Toutefois, cela peut être insuffisant, les échecs peuvent être attribués au manque de motivation des individus concernaient. Cela peut être aussi attribué à la non accessibilité de la technologie, à l'absence de support humain pour utiliser la technologie, ou au manque de connaissances sur ces technologies. Tous ces problèmes demandent des interventions

techniques. En effet, une réutilisation des connaissances réussit, même une réutilisation individuelle, requiert des intermédiaires.

### 3.3. Les rôles des intermédiaires

Les rôles des divers intermédiaires comme les facilitateurs ou les ingénieurs de la connaissances ont été étudiés en SI depuis Culnan (1983). Les chercheurs en SI ont étudié le rôle de ces intermédiaires dans le contexte des réunions électroniques (Griffith, Fuller et al. 1998; Miranda et Bostrom 1999) et des systèmes de communications électroniques (Okamura, Orlikowski et al. 1994; Orlikowski, Yates et al. 1995). Ces études empiriques montrent que les intermédiaires jouent un rôle encore sous-estimé dans la réutilisation de la connaissance. Ils indexent, résumant, écrivent et assainissent les contenus afin de faciliter la réutilisation de la connaissance (Markus 2001). L'ensemble des connaissances doit être régulièrement actualisé, et les contenus doivent être supprimés dès lors qu'ils deviennent obsolètes.

Les coûts, les incitations et les intermédiaires constituent des facteurs importants pour favoriser la réutilisation des connaissances. La mise en place d'un SGC ne suffit pas, elle nécessite un effort de l'organisation pour permettre la réussite du système.

#### Conclusion de la sous-section 2 :

Nous venons de voir que la distance cognitive et la capacité d'absorption étaient deux facteurs qui influençaient le processus de réutilisation.

Cependant, nous retrouvons dans la littérature différents types de situation de réutilisation. Chaque situation est déterminée par le type de réutilisateur et ses objectifs. Nous distinguons la réutilisation pour soi, pour des pairs, pour des novices ou pour des experts d'autres domaines. Cependant, la littérature a recensé un certain nombre de facteurs clés de succès : les coûts nécessaires, les incitations appropriées, et les intermédiaires. Une des conclusions plausibles de cette analyse est que des répertoires créés pour un groupe, avec un objectif seront probablement un échec s'ils sont réutilisés tel quels pour un autre groupe et avec un objectif différent.

**Conclusion de la section 3:**

**La réutilisation est la dernière étape du processus de gestion des connaissances. Elle concerne l'application effective des connaissances implantées dans le système de gestion des connaissances.**

**En gestion, la réutilisation a été étudiée surtout sous l'angle de l'économie de ressources. Le processus de réutilisation implique le rappel de la connaissance qui a été créée et stockée dans des répertoires, puis l'identification. C'est-à-dire que la connaissance rencontre les besoins de l'utilisateur pour qu'il l'a réutilise et l'applique réellement. La réutilisation apparaît après la phase de diffusion. Un fois que l'individu à « recontextualisé en écriture » la connaissance, il peut éventuellement se l'approprier pour la réutiliser dans son propre contexte.**

**Il existe différents types de situation de réutilisation, chacune d'entre elles à ses utilisateurs, ses objectifs, ses types de connaissances, mais aussi ses difficultés. Globalement, la littérature met en évidence trois types de facteurs qui vont avoir une influence sur la réutilisation : les coûts, les incitations et les intermédiaires.**

**Cette phase d'application s'avère donc cruciale pour l'organisation car c'est elle qui détermine en définitive, par le fait que la connaissance va être réutilisée, la performance de l'ensemble du processus de gestion connaissance.**

**Conclusion du chapitre 2:**

**Nous nous plaçons dans les problématiques actuelles des SGC qui consistent à intégrer une TI comprenant des contenus de connaissances permettant aux individus d'améliorer les processus de création, de partage et de réutilisation des connaissances à l'intérieur des organisations.**

**Durant le processus de création un certain nombre de choix doivent être opérés. Il faut, en effet, définir les connaissances à codifier, le média de rétention et la structuration des connaissances. L'ensemble de ces décisions devra être prise en fonction des objectifs du SGC.**

**Le partage des connaissances implique un processus cognitif (décontextualisation puis recontextualisation) de la part de celui qui souhaite acquérir une nouvelle connaissance. Dans ce cas, la contextualisation de la connaissance va jouer un rôle important puisqu'elle va entraîner une gestion plus ou moins importante de la distance cognitive.**

**Le processus de réutilisation est la dernière étape du processus de gestion des connaissances. La réutilisation apparaît à la suite du processus de diffusion et l'individu pourra éventuellement réutiliser la connaissance en la mettant en scène dans son contexte professionnel.**

**Enfin, nous considérons pour la suite de cette recherche un processus de gestion des connaissances en trois étapes comme indiqué dans la figure suivante (Figure 8).**

**Figure 8 : Les processus de la gestion des connaissances**

1) Création	2) Diffusion	3) Application
<u>Génération et stockage de la connaissance</u>	<u>Phase d'externalisation et d'internalisation de la connaissance</u>	<u>Phase de réutilisation</u>
Contextualisation	Décontextualisation en lecture & Recontextualisation en écriture	Mise en scène de la connaissance

**PARTIE 2:**  
**LES FONDEMENTS METHODOLOGIQUES ET LES**  
**RESULTATS DE LA RECHERCHE**

L'objectif de cette deuxième partie est de soumettre les fondements théoriques de la recherche que nous avons présentés dans la première partie, à la réalité du terrain. Pour cela nous avons mené une recherche action afin d'implanter un prototype regroupant des expériences d'artisans sous forme narrative. Ensuite, pour étudier les processus de partage et de réutilisation nous avons mené une expérimentation sur quarante-huit cas.

**Le troisième chapitre** justifie notre démarche qualitative de recherche action dans une Chambre Régionale de Métiers et de l'Artisanat. Nous expliquons comment nous avons modélisé les expériences professionnelles sous forme narrative. Ensuite, nous présentons notre étude exploratoire menée grâce à neuf entretiens. Enfin, nous expliquons la construction du prototype « ArtiStoria ».

**Le quatrième chapitre** expose le déroulement de l'expérimentation que nous avons menée afin de répondre à notre problématique de départ. Nous faisons émerger différents processus de partage et de réutilisation des connaissances que nous confirmons par les quarante-huit cas.

**Position du chapitre dans la thèse :**

PREMIERE PARTIE : LES FONDEMENTS THEORIQUES DE LA RECHERCHE

Chapitre 1 :  
Les narrations dans les sciences du langage et dans les sciences de gestion

Chapitre 2 :  
La gestion des connaissances organisationnelles :  
les processus de partage, de création et de réutilisation

DEUXIEME PARTIE : LES FONDEMENTS METHODOLOGIQUES ET LES RESULTATS DE LA RECHERCHE

Chapitre 3 : La méthode de recherche et l'action

Section 1. Le cadre méthodologique et le contexte de la recherche  
Section 2. L'étude exploratoire et la construction de l'outil

Chapitre 4 :  
L'expérimentation d'ArtiStoria et les résultats

## CHAPITRE 3 : LA METHODE DE RECHERCHE ET L'ACTION

*« L'objet d'une recherche est la question générale (ou encore la problématique) que la recherche s'efforce de satisfaire, l'objectif que l'on cherche à atteindre. C'est en quelque sorte la réponse à la question : Qu'est-ce que je cherche ? » (Allard-Poesi et Maréchal 1999, p. 34)*

La question de recherche que nous traitons dans cette thèse sert de point de départ à nos choix méthodologiques présentés par la suite.

**Est-ce que le fait de lire des expériences sous forme narrative permet le partage et éventuellement la réutilisation d'expériences ?**

La réponse à cette problématique se fera en deux temps :

- Dans un premier temps, elle prendra la forme d'une recherche action menée au sein d'une Chambre Régionale de Métiers et de l'Artisanat (CRMA) pour mettre en place **une méthodologie et un outil** de partage des expériences d'artisans sur le sujet des TIC.
- Dans un second temps, nous cherchons à mettre en exergue le partage et la réutilisation de connaissances. Pour cela, nous mènerons une **étude exploratoire** pour voir s'il y a effectivement intention de réutilisation des connaissances et pour définir les dimensions de cette réutilisation.

Dans **la première section**, nous présentons le cadre méthodologique que nous avons adopté pour réaliser cette recherche. Ensuite, nous décrivons le contexte de la recherche et le déroulement de la recherche action menée au sein de la CRMA. Dans **la seconde section**, nous présentons l'étude exploratoire pour analyser la façon dont les artisans réagissent à la lecture d'une histoire, afin d'en dégager différentes dimensions de réutilisation. Puis, nous

montrons comment nous avons modélisé, recueilli et traité les expériences sous forme d'histoires afin de les saisir dans l'outil final « ArtiStoria<sup>37</sup> » dont nous exposons le fonctionnement.

## **Section 1. Le cadre méthodologique et le contexte de la recherche**

Ce travail s'est effectué dans le cadre d'un contrat de collaboration de recherche signé entre le Centre de Recherche en Gestion des Organisations (CREGO) et la Chambre Régionale de Métiers et de l'Artisanat (CRMA) du Languedoc-Roussillon. Il a donc pour objectif de répondre aux attentes opérationnelles de la CRMA sur la question posée.

La recherche s'est déroulée en collaboration avec le pôle STI (Stratégie et Technologies de l'Information) de la CRMA. Ce département a pour objectif de coordonner l'ensemble des actions des Chambres de la région dans le domaine de l'accompagnement des entreprises à l'appropriation des TIC, et de conduire des projets relatifs aux TIC dans une logique prospective.

L'objectif de ce travail a été décrit par la CRMA comme ouvrant un cadre de réflexion sur la gestion des connaissances au sein des Chambres.

Dans cette section organisée en quatre sous-sections, nous précisons le cadre méthodologique dans lequel nous traitons cette recherche en termes de type méthodologique et de positionnement épistémologique. Ensuite, dans une deuxième sous-section nous présentons le type de recherche qualitative choisie : la recherche action. Puis, nous abordons le contexte organisationnel dans lequel nous intervenons : une Chambre Régionale de Métiers et de l'Artisanat. Enfin, nous décrivons le déroulement de la recherche action à la CRMA.

---

<sup>37</sup> Prototype informatique en ligne développé en collaboration avec un ingénieur en informatique.

## **Sous-Section 1.      Choix d'une démarche scientifique et d'une position épistémologique**

Nous mettons en œuvre une méthode de recherche qui est en adéquation avec l'objet étudié et l'objectif poursuivi. Ce choix nous oriente vers une étude de nature qualitative et selon une posture épistémologique de type constructiviste.

Dans un premier paragraphe, nous expliquons l'approche qualitative. Dans un second, nous abordons les perspectives épistémologiques.

### **1.      Une approche qualitative**

Notre choix est celui d'une recherche qualitative, par opposition à la recherche quantitative. Les méthodes quantitatives ont été développées dans les sciences naturelles afin d'étudier les phénomènes naturels, elles sont aussi largement utilisées dans les sciences sociales. Ce sont par exemple, les expérimentations en laboratoire, les méthodes d'enquête ou les modélisations mathématiques. Par contre les méthodes qualitatives ont été développées dans les sciences sociales afin de permettre aux chercheurs d'étudier les phénomènes sociaux et culturels. Elles ont été conçues pour nous aider à comprendre les personnes et les organisations, c'est-à-dire les contextes sociaux et culturels dans lesquels ils se trouvent. Les méthodes qualitatives correspondent par exemple à la recherche action ou aux études de cas (Avison et Myers 2002).

Comme le soulignent Miles et Huberman (2003) les données qualitatives sont séduisantes, elles permettent des descriptions et des explications riches et solidement fondées sur des processus dans un contexte local. Les auteurs mettent en évidence un certain nombre de caractéristiques récurrentes à ce type de recherche :

- la recherche qualitative se conduit par un contact prolongé et/ou intense avec un terrain ou une situation de vie ;

- le rôle du chercheur est d'atteindre une compréhension « holiste » (systémique, globale, intégrée) du contexte de l'étude : sa logique, ses arrangements, ses règles implicites et explicites ;
- le chercheur essaie de capturer des données sur des perceptions d'acteurs locaux « de l'intérieur », à l'aide d'un processus d'attention approfondie, de compréhension empathique et de perceptions mises en suspens ou entre parenthèses sur les sujets abordés ;
- à la lecture des matériels colligés, le chercheur peut isoler certains thèmes et expressions qui peuvent être revus avec les informants mais qui devront être maintenus dans leur formulation d'origine tout au long de l'étude ;
- une tâche importante est d'expliquer la façon dont les personnes dans des contextes particuliers comprennent progressivement, rendent compte, agissent et sinon gèrent les situations quotidiennes ;
- de nombreuses interprétations de ces matériels sont possibles, mais certaines ont plus de force pour des raisons théoriques ou de validité interne ;
- relativement peu d'instrumentalisations standardisées sont utilisées au départ, le chercheur est essentiellement l'outil principal de l'étude ;
- la majeure partie de l'analyse est réalisée à l'aide de mots. Les mots peuvent être assemblés, regroupés ou répartis dans des segments sémiotiques. Ils peuvent être organisés de façon à permettre au chercheur de contraster, de comparer, d'analyser et d'établir des modèles.

Pour la réalisation de cette recherche, nous faisons le choix d'une approche qualitative. La nouveauté des concepts, la description des phénomènes, le contact intense et prolongé avec le terrain sont autant de facteurs cités par Miles et Huberman (2003) pour justifier l'emploi d'une méthode qualitative. Dans notre étude, le croisement entre le storytelling et le partage d'expériences est assez novateur dans le domaine de la gestion des connaissances. Notre démarche sur le terrain peut être qualifiée d'intense et de prolongée. Nous avons choisi d'avoir une approche qualitative nous permettant tour à tour de créer, de mettre en œuvre sur notre terrain, de participer, d'évaluer les résultats, afin d'acquérir de nouvelles connaissances sur ces sujets.

## 2. Les perspectives épistémologiques

Toute recherche, qu'elle soit qualitative ou quantitative, est fondée sur les principes sous-jacents concernant ce que constitue une recherche valide et laquelle des méthodes de recherche est appropriée (Avison et Myers 2002). Pour évaluer la recherche, il est essentiel de connaître ces principes. Les principes philosophiques les plus pertinents sont ceux qui se réfèrent à l'épistémologie sous-jacente qui guide la recherche. L'épistémologie désigne les principes relatifs à la connaissance et à la manière dont elle peut être obtenue.

*« L'épistémologie a pour objet l'étude des sciences. Elle s'interroge sur ce qu'est la science en discutant de la nature, de la méthode et de la valeur des connaissances »* (Giroto-Séville et Perret 1999, p. 13).

Pour répondre à cela, le chercheur peut s'inspirer des réponses fournies par les trois grands paradigmes épistémologiques habituellement identifiés en sciences de l'organisation. Nous retrouvons le paradigme positiviste, présenté comme le paradigme dominant des sciences de l'organisation, dont le projet est d'expliquer la réalité. Le paradigme interprétativiste, défendant la particularité des sciences humaines en général et des sciences de l'organisation en particulier, s'oppose traditionnellement au positivisme. Son projet est de comprendre. Enfin, le paradigme constructiviste, tend aujourd'hui à étendre l'influence de sa conception au delà de la connaissance de la communauté des chercheurs en sciences de l'organisation, son projet étant de construire (Giroto-Séville et Perret 1999).

C'est l'objet de la recherche et les objectifs poursuivis par le chercheur qui vont le conduire au choix de tel ou tel paradigme épistémologique.

*« La nature de la réalité connaissable et la nature du monde social envisagées vont indiquer le chemin que le chercheur va devoir emprunter pour connaître. Dans le cadre du positivisme, le chercheur va découvrir des lois qui s'imposent aux acteurs. Dans le cadre de l'interprétativisme, il va chercher à comprendre comment les acteurs construisent le sens qu'ils donnent à la réalité sociale. Dans le cadre du constructivisme, il va contribuer à construire, avec les acteurs, la réalité sociale »* (Giroto-Séville et Perret 1999, p. 21).

Notre recherche se construit comme un projet dont la finalité générale est de proposer un système de partage des expériences basé sur les narrations.

Le constructivisme fait un certain nombre de postulats sur la connaissance et les conditions d'élaboration de cette connaissance. Pour lui, la connaissance est construite, inachevée, plausible, convenante et contingente, orientée par des finalités, dépendante des actions et des expériences faites par des sujets connaissants. Elle est structurée par le processus de connaissances tout en le structurant ainsi, forgée dans et à travers l'interaction du sujet connaissant avec le monde (Mucchielli 2005).

Une telle position renvoie aux hypothèses intentionnalistes, la manière d'obtenir une connaissance est basée sur la nature d'une réalité où le monde est fait de possibilités :

*« [...] la réalité est dépendante de l'observateur. Elle est appréhendée par l'action du sujet qui l'expérimente [...] il n'y a donc pas de connaissance objective de la réalité. Chercher à connaître la réalité objectivement est une utopie. On ne peut que se la représenter voire la construire » (Giroto-Séville et Perret 1999, p. 19).*

Cette vision de la réalité s'oppose radicalement au paradigme positiviste :

*« Pour les positivistes, la réalité existe en soi, elle possède une essence propre. Elle a une ontologie. Le chercheur peut donc chercher à connaître cette réalité extérieure à lui. Il y a une indépendance entre l'objet (la réalité) et le sujet qui l'observe et l'expérimente [...]. Dès lors, la connaissance produite par les positivistes est objective et acontextuelle dans la mesure où elle correspond à la mise à jour de lois, d'une réalité immuable, extérieures à l'individu et indépendantes du contexte d'interactions des acteurs » (Giroto-Séville et Perret 1999, p. 17-18).*

Finalement, le constructivisme ne s'intéresse pas tant au statut de « vérité » de la réalité observée, mais plus aux conditions et aux processus sociaux de son émergence. Et ceci, parce que la socialisation et l'interaction sont des processus centraux dans le paradigme constructiviste (Baumard 1997).

En définitive, sous l'angle du constructivisme, le processus de construction de connaissances est nécessairement concerné par l'intentionnalité ou la finalité du sujet connaissant. Ce qui intéresse le constructiviste n'est pas tant le statut de la vérité, ou de la réalité observée mais les conditions et les processus sociaux de son émergence (Baumard 1997). La connaissance ainsi produite sera alors objective et contextuelle (Giroto-Séville et Perret 1999) et le réel y est construit par l'acte de connaître plutôt que donné par la perception objective du monde (Le Moigne 2003).

D'après David (2001), c'est dans la conception et l'expérimentation (et non dans la seule observation) de manières de faire efficaces et en fonction des résultats obtenus, que réside la dimension fonctionnaliste de l'approche de gestion. En effet, les sciences de gestion n'ont pas d'autres utilités que de fournir aux praticiens des concepts, des méthodes, des usages et des outils efficaces pour leurs activités de gestion.

Nous avons synthétisé dans le tableau suivant les principaux concepts du paradigme constructiviste :

**Tableau 10 : Les concepts constructivistes<sup>38</sup>**

<b>Influences et positions ontologiques du constructivisme</b>	<b>Concepts constructivistes</b>
La réalité est le produit d'une absorption des socialisations énoncées, habituation de la société.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le concept de construction sociale : la réalité est intersubjective, situationnelle, puis légitimée par étapes successives.</li> <li>▪ Le réel fait l'objet de représentations conflictuelles en permanente (re)construction.</li> <li>▪ Les énoncés (représentations) traduisent des constructions intériorisées.</li> </ul>
L'instrument façonne le réel dont il est le reflet.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Un objet existe si on est capable de le construire.</li> <li>▪ Émergence des construits par abduction.</li> <li>▪ Proximité avec la recherche action : étudier les opérations au moyen desquelles nous constituons notre expérience du monde.</li> </ul>
La réalité est engendrée par les actions et les choix de l'individu	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'individu se construit en entrant dans un système d'interaction.</li> <li>▪ Pas d'accès à la connaissance en soi, mais accès à l'expérience cognitive.</li> <li>▪ Principe d'interaction dans les processus de transformation des systèmes d'interaction.</li> </ul>

<sup>38</sup> d'après Baumard (1997)

Notre recherche est clairement influencée par le postulat constructiviste, car elle se construit comme un projet dont l'objectif est de construire une méthodologie et un outil de partage des expériences. Nous souhaitons, certes, comprendre et expliquer ce que peut être un SGC visant à permettre le partage des expériences ; toutefois, nous sommes surtout dans une logique de construction par confrontation des points de vue dans un contexte donné.

Finalement, notre approche est basée sur ce choix-là car il s'agit :

- de construire quelque chose (un outil de partage d'expériences) en utilisant des concepts déjà existants (connaissances, expériences, narrations...)
- de l'expérimenter ;
- et d'en mesurer les résultats afin de valider ou non la méthodologie proposée.

#### Résumé de la sous-section 1 :

Pour la réalisation de cette recherche, nous avons adopté une démarche qualitative. Ce choix est guidé par l'objet et les objectifs que nous nous sommes fixés.

La position épistémologique sur laquelle nous nous appuyons pour la réalisation de cette recherche est constructiviste. Dans ce cas, le chercheur vise la production de connaissances actionnables, vérifiables, à travers les expérimentations faites sur le terrain.

Sous l'angle du constructivisme, le processus de construction de connaissances est nécessairement concerné par l'intentionnalité ou la finalité du sujet connaissant. Le constructivisme considère effectivement que le sujet et l'objet sont dépendants et que l'interaction entre le sujet et l'objet est constitutive de la construction de connaissances. Nous érigeons notre univers et nous représentons notre monde en l'organisant. Nous n'avons pas l'ambition de produire des connaissances « générales et universelles ». Nous produisons des connaissances progressivement consolidées.

## **Sous-Section 2. Une méthode de recherche qualitative : la recherche action**

Le choix du type de recherche est particulièrement important. En effet de la même manière que différentes perspectives philosophiques peuvent influencer les recherches qualitatives, il y a également différentes méthodes de recherche qualitatives. Une méthode de recherche est un type d'investigation qui va des principes philosophiques sous-jacents jusqu'à la collecte des données en passant par la conception de la recherche. Le choix de telle ou telle méthode, influence la façon dont le chercheur collecte les données. En fonction de l'objet de la recherche et de nos objectifs, nous avons choisi la recherche action.

Nous présentons dans un premier paragraphe en quoi consiste la recherche action, dans un deuxième, nous verrons les différentes étapes de cette méthode. Ensuite, nous expliquons la place qu'elle tient dans la discipline des systèmes d'information. Enfin, dans un dernier paragraphe nous justifions notre choix.

### **1. En quoi consiste la recherche action ?**

Il existe de nombreuses définitions de la recherche action, l'une des plus largement citée est celle de Rapoport (1970) :

*« Action research aims to contribute both to the practical concerns of people in an immediate problematic situation and to the goals of social science by joint collaboration within a mutually acceptable ethical framework »* (Rapoport 1970, p. 499).

Cette définition attire l'attention sur l'aspect collaboratif de la recherche action ainsi que sur les possibles dilemmes éthiques qui résultent de son usage. La recherche action a été acceptée comme une méthode de recherche valide dans des champs d'application comme le

développement des organisations et de l'éducation. Toutefois, dans le champ des systèmes d'information, ce n'est que depuis une dizaine d'années qu'elle a commencé à faire son apparition (Baskerville 1999; Avison et Myers 2002).

### 1.1. Les sources de la recherche action

Cette méthode de recherche a commencé avec K. Lewin (1951). Selon lui, le travail en laboratoire et la multiplication des enquêtes n'offrent pas un accès direct aux « phénomènes fondamentaux de la réalité sociale » surtout lorsqu'il s'agit des organisations (Parrini-Alemanno 2005). Elle s'est développée, par la suite, sur la base d'une contestation des formes « traditionnelles » de recherche, d'une critique de l'utilisation des sciences sociales comme instrument de domination, d'une volonté d'intégrer les résultats de la recherche dans l'action sociale. La recherche action se propose d'établir un nouveau rapport entre théorie et pratique. Elle renvoie à un processus de connaissances orienté vers l'émancipation des chercheurs et des sujets. Ces derniers sont les personnes ou les groupes sur lesquels porte la recherche. Elle implique que soit défini un but commun aux chercheurs et aux sujets. Ainsi, doit être abolie la relation sujet/objet entre les chercheurs et, ce qu'on appelle traditionnellement, les objets de la recherche. Une certaine empathie critique doit remplacer une méfiance généralisée, une compréhension dynamique et autonome doit réunir tous les partenaires. La recherche action permet de limiter l'asymétrie entre les chercheurs et les sujets de la recherche. Elle peut même garantir aux sujets de la recherche un véritable contrôle de la problématisation, du processus de recherche et de la gestion des résultats.

Ce type de méthode varie dans sa forme mais aussi dans ses réponses en fonction du problème auquel elle s'adresse. Son objectif est de poursuivre en même temps l'action et la recherche. Elle consiste à améliorer une situation problématique et la recherche fait partie de cet effort pointilleux. L'une des caractéristiques particulière de cette approche est la collaboration, qui permet une compréhension mutuelle, un consensus permanent entre le chercheur et l'organisation.

Dans ce contexte, le chercheur est un intervenant qui tente d'améliorer le système du client :

*« This help takes the form of creating conditions in the behavioural world of the client system that are conducive to inquiry and learning. Lasting improvement requires that the participatory action researcher help clients to change themselves so that their interactions will create these conditions for inquiry and learning » (Argyris, Putnam et al. 1985, p. 137)*

Au départ, l'objectif est de contribuer à l'amélioration d'une situation problématique afin de développer une nouvelle connaissance, pour ensuite développer des compétences propres aux problèmes auxquels les individus font face.

## 1.2. La rigueur nécessaire de la recherche action

Avec cette méthode d'investigation, le chercheur est un « acteur expérimenteur ». Une telle position nécessite un certain nombre de précautions. Cette proximité autorise de disposer de modèles de référence utilisables pour les phénomènes étudiés, de remonter jusqu'aux causes premières et de mener des expériences sur le terrain. Par contre, cette absence de recul vis-à-vis de l'action représente aussi pour le chercheur un ensemble d'obstacles à l'établissement de connaissances valides et opérationnelles. Argyris et Schön (2002) décrivent cinq obstacles :

- (1) L'importance de la charge de travail peut dissuader le chercheur à s'investir dans une enquête qui serait pourtant utile.
- (2) Une trop grande familiarité avec ses propres schémas d'action peut conduire le chercheur à des analyses trop superficielles et l'empêcher d'utiliser son expérience profonde de l'entreprise qui est, pourtant, sa principale source de réflexion.
- (3) Étant donné que le chercheur est partie prenante de la situation, ses préjugés, ses partis pris peuvent l'empêcher d'évoluer dans sa pensée.
- (4) Le fait de traiter l'urgent, l'ici et le maintenant peut empêcher le chercheur d'adopter une perspective plus large et à plus long terme.
- (5) Cette intimité avec l'environnement dans lequel le chercheur évolue peut l'empêcher de le voir.

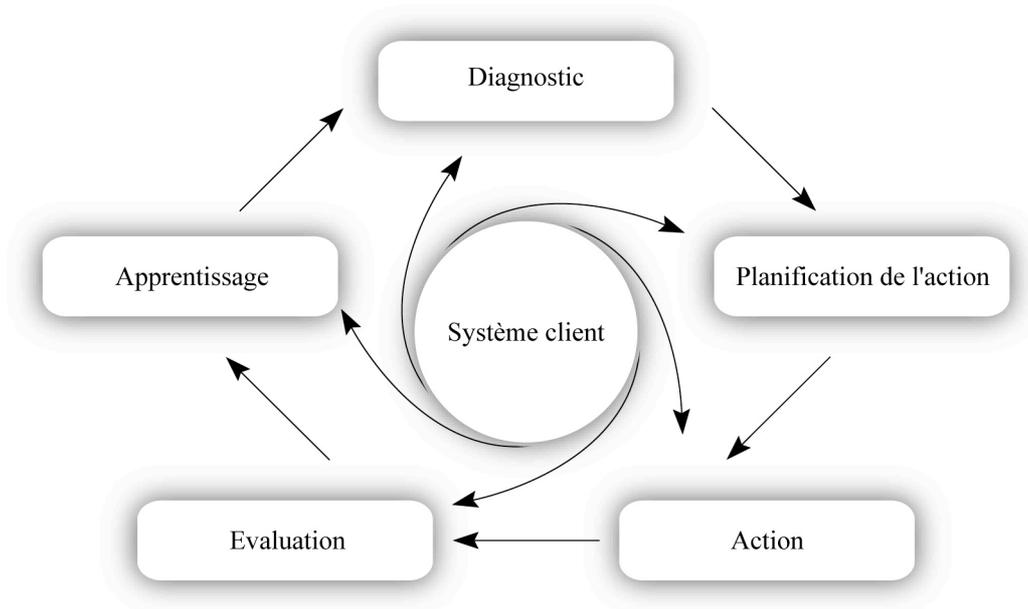
Dans ce contexte, pour inhiber ces obstacles, Argyris et Schön (1985) proposent l'approche de la théorie d'action mise en perspective, il s'agit d'un développement de la recherche action de Lewin. Cette théorie met l'accent sur le problème de la création de conditions propices à

une enquête collective où les membres des organisations fonctionnent comme co-chercheurs plutôt que comme simples sujets d'étude. Cette théorie part du principe que les individus sont plus enclins à fournir des informations valides sur leurs propres intentions et motivations lorsqu'ils partagent le contrôle du processus de création, d'interprétation, d'évaluation et d'utilisation de l'information. Ces points sont particulièrement importants pour toute future collaboration entre praticiens organisationnels et chercheurs universitaires.

## **2. Les étapes de la recherche action**

Nous nous appuyons sur la description de la recherche action proposée par Susman et Evered (1978), ils détaillent un processus cyclique en cinq phases.

- (1) Le diagnostic (diagnosing)
- (2) La planification de l'action (action planning)
- (3) L'action (action taking)
- (4) L'évaluation (evaluating)
- (5) L'apprentissage (specifying learning)

**Figure 9: Cycle de la recherche-action<sup>39</sup>**

Nous allons reprendre chacun de ces cinq points. Pour cela, nous utilisons l'article de Susman et Evered (1978) et celui de Baskerville (1999). :

- L'infrastructure du système client : c'est ce qui constitue l'environnement de la recherche, il apporte l'ensemble des règles auxquelles le chercheur doit se plier pour spécifier les actions qu'il souhaite mettre en place. Il légitimera ses actions en espérant qu'elles apportent un certain bénéfice à cet environnement. Un aspect clé de ce type de recherche est sa nature collaborative, le chercheur travaille de près avec les praticiens qui se trouvent à l'intérieur du système client.
- Le diagnostic : cette phase correspond à l'identification des problèmes sous-jacents, au désir de l'organisation de provoquer un changement. Le diagnostic nécessite une interprétation du problème organisationnel dans sa totalité, sans réduction ni simplification mais plutôt de manière holistique. Cette phase fait émerger certaines assertions théoriques sur la nature de l'organisation et le domaine de son problème.

<sup>39</sup> D'après Susman et Evered (1978)

- La planification de l'action : cette phase entraîne la collaboration entre le chercheur et les praticiens. Ensemble, ils vont spécifier les actions organisationnelles pour soulager les problèmes initiaux. La planification des actions est issue du travail de recherche théorique, qui va indiquer à la fois l'état futur désiré de l'organisation et les changements à effectuer pour y arriver. Le plan va établir la cible et l'approche pour le changement.
- L'action : consiste à implémenter ce que les chercheurs et les praticiens ont planifié précédemment. Ils collaborent activement pour mettre en place leur intervention dans l'organisation. Différentes formes de stratégie d'intervention peuvent être appliquées : directive, non-directive, tactique...
- L'évaluation : une fois les actions accomplies, les praticiens et chercheurs doivent évaluer les résultats de leur intervention. L'évaluation nécessite de déterminer si les effets théoriques de l'action ont été réalisés et si ces effets ont soulagé les problèmes initiaux. Dans le cas où le changement est un succès, l'évaluation doit se poser la question de savoir si l'action entreprise est la seule cause de succès parmi de très nombreuses routines ou non-routines organisationnelles. Si le changement est un échec, un autre cadre pour une autre itération du cycle de la recherche action doit être établi, ceci inclut un ajustement des hypothèses.
- L'apprentissage : la connaissance acquise par la recherche action, qu'elle soit un succès ou non, peut être dirigée dans trois directions :
  - ce que Argyris et Schön (2002) appellent l'apprentissage en double boucle : c'est-à-dire la restructuration des normes organisationnelles qui reflètent la connaissance acquise par l'organisation lors de la recherche ;
  - lorsque c'est un échec, la connaissance acquise peut apporter des fondations à de nouvelles recherches ;
  - que ce soit un succès ou un échec, le cadre théorique apporte une connaissance importante à la communauté scientifique pour traiter d'autres recherches.

Nous utiliserons ces cinq phases pour décrire la recherche action que nous avons menée.

### 3. Recherche-action et systèmes d'information

En septembre 2004, un numéro de « MIS quarterly » était consacré à la recherche action et il est intitulé : « Special Issue on Action Research in Information Systems : Making Research Relevant to Practice ».

Baskerville et Myers, les deux éditeurs de ce numéro spécial, affirment dans l'avant propos :

*« We believe action research methods provide one potential avenue to improve the practical relevance of IS research »* (Baskerville et Myers 2004, p. 329)

Dans ce numéro spécial, nous retrouvons six articles qui utilisent tous de façon différente cette méthode de recherche. Ils illustrent la grande variété de la recherche action : la recherche action canonique, la recherche collaborative, la recherche active participative et la recherche action dialogique.

Cette méthode est largement citée comme exemple de méthode de recherche scientifique sociale post positiviste, idéalement utilisée pour l'étude des technologies dans leur contexte d'utilisation (Baskerville et Wood-Harper 1996). Le type d'apprentissage créé par une recherche action est l'amélioration de la compréhension d'un problème complexe. Le chercheur acquiert des informations sur une situation particulière dans un environnement particulier. Cela donne une valeur très contingente de la connaissance acquise. Le but étant de comprendre un processus humain complexe plus qu'une vérité universelle.

Baskerville et Wood-Harper (1996) soulignent trois caractéristiques intéressantes :

- (1) le chercheur est particulièrement impliqué, et un bénéfice est attendu à la fois pour le chercheur mais aussi pour l'organisation ;
- (2) la connaissance acquise peut être immédiatement appliquée ;
- (3) la recherche est un processus cyclique reliant la théorie et la pratique.

Dès le départ, cette recherche a été guidée par un souci de répondre à une situation problématique. La problématique est liée au partage d'expériences dans un contexte organisationnel particulier, l'ensemble de ces raisons nous a conduit à la recherche action.

#### **4. La justification du choix de la recherche action**

Nous nous sommes appuyés sur le processus de la recherche action en cinq phases proposé par Susman et Evered (1978). Ce processus de recherche s'est avéré fructueux pour des recherches en SI comme celles de Baskerville (1999), Davison et Vogel (2000), Olesen et Myers (1999) et il correspondait bien à nos besoins. Plus précisément, nous avons adopté la recherche action participative (Eden et Huxham 1996; Baskerville 1999) car elle permet aux chercheurs d'être profondément impliqués avec l'organisation (Olesen et Myers 1999), et engage les praticiens directement avec les questions de recherche (Eden et Huxham 1996). Une plus grande implication du chercheur est avantageuse lorsqu'il a besoin d'un point de vue intérieur du contexte du problème et lorsque le processus du changement est au cœur même de son enquête (Davison et Vogel 2000).

Les motifs de cette recherche action sont multiples, poussés par des logiques de rationalité différentes, selon les acteurs. Pour la CRMA, il s'agissait clairement de concevoir un outil de recueil et de partage des expériences des artisans sur le sujet des TIC, ouvrant la voie aux activités d'accompagnement à distance des entreprises artisanales. Pour le chercheur, l'objectif était de concevoir une méthodologie de partage d'expériences adaptée à l'outil informatique et à la population visée, i.e. les entreprises artisanales. La recherche action apporte l'avantage d'accéder plus facilement aux contextes d'action que d'autres modes de recherche. L'intervention et l'immersion dans le terrain permettent d'acquérir cette familiarité, en créant un sentiment d'appartenance susceptible de mieux faire appréhender au chercheur les contextes d'action de sa recherche.

La CRMA n'avait pas de plan particulier pour mener la recherche, nous avons proposé de structurer le projet en quatre grandes étapes. La première consiste en l'analyse de l'environnement et des solutions proposées habituellement à ce type de situation. La deuxième étape permet de proposer une solution adaptée et appropriée, pour être ensuite validée par les utilisateurs. La troisième étape est l'implémentation et la mise en œuvre de l'étape précédente. Enfin, la dernière étape correspond à l'évaluation des résultats du projet. Notons qu'à chaque fois les étapes sont bâties sur les résultats de l'étape précédente, reflétant la nature profondément itérative de la recherche action (Lau 1999).

La convergence de nos objectifs avec la CRMA nous conduit à choisir une recherche action comme méthode de recherche pour les raisons suivantes. Premièrement, la CRMA pense qu'il est nécessaire que des chercheurs en organisation appliquent leur expertise à ces problèmes organisationnels. Deuxièmement, nous pensons que les pratiques de travail de la CRMA exigent que l'action de changement soit menée de concert avec les praticiens pour être acceptée. Troisièmement, le fait de mener une telle recherche ne compromet pas l'intégrité des résultats de la recherche et du terrain.

Résumé de la sous-section 2:

Nous venons de voir dans cette sous-section en quoi consiste une recherche qualitative du type recherche action. Le fait que nous devons répondre à une situation problématique dans un contexte organisationnel bien précis nous a conduit à ce choix.

L'essence de cette méthode est de poursuivre la recherche et l'action en même temps. Cela autorise une collaboration étroite entre le chercheur et l'organisation.

En SI, ce type de méthode est de plus en plus utilisé et idéalement pour l'étude des technologies dans leur contexte. Nous avons choisi la recherche action participative car elle permet au chercheur d'être profondément impliqué dans l'organisation.

### **Sous-Section 3. Le terrain de recherche : la Chambre Régionale de Métiers et de l'Artisanat**

Nous allons voir dans cette sous-section la composition du réseau des Chambres de Métiers. Ensuite nous entrons un peu plus au cœur de notre terrain de recherche pour voir les principes importants de fonctionnement, en particulier, l'articulation des tâches entre le niveau régional et départemental. Notre recherche se place au niveau des usages des TIC dans le secteur de l'artisanat. Nous consacrons le dernier paragraphe à l'enjeu que représente les TIC pour les artisans.

## 1. La composition du réseau des Chambres de Métiers

Il existe 22 Chambres Régionales de Métiers et de l'Artisanat (CRMA) et 106 Chambres de Métiers et de l'Artisanat Départementales (CMA) rassemblées et fédérées au sein de **l'Assemblée Permanente des Chambres de Métiers (APCM)**. L'APCM regroupe quatre mille professionnels élus au suffrage universel par les artisans et neuf mille collaborateurs permanents, elle représente les intérêts généraux de l'Artisanat. Ce réseau exerce au sein du secteur des métiers de nombreuses missions de service public : accueil et information des jeunes et des professionnels, apprentissage, formation initiale et continue, accompagnement des acteurs économiques pour la création, le développement et la transmission des entreprises, simplification des formalités administratives,...

Chaque région est composée d'une CRMA et chaque département d'une CMA.

### ▪ Au niveau départemental

Les CMA sont des établissements publics administrés par des artisans élus au suffrage universel tous les cinq ans. Ils représentent les 250 métiers répertoriés dans le secteur de l'artisanat.

Les Chambres de Métiers représentent les intérêts généraux de l'Artisanat dans leur circonscription. Elles exercent quatre fonctions essentielles :

- la tenue du registre d'immatriculation des entreprises au répertoire des métiers ;
- le conseil en matière d'investissement, de réglementation en vigueur, d'obtention d'éventuelles subventions ou avantages fiscaux, de création, reprise ou développement d'entreprises ;
- l'apprentissage (services formation, centres d'aide à la décision, centres de formation des apprentis) ;
- la formation (stage de préparation à l'installation et formation continue).

### ▪ Au niveau régional

Dans chaque région, la représentation de l'artisanat est assurée par la CRMA. C'est un établissement public composé de représentants élus des CMA qui composent la région.

La CRMA est un établissement public administratif de l'État. Ses trois missions essentielles sont définies dans le décret constitutif du 13 décembre 1985 :

- Une mission de représentation de l'artisanat régional, de formulation d'avis et de propositions auprès des Pouvoirs Publics :
  - la CMA est en relation avec le Préfet de Région, le Président du Conseil Régional, le Recteur d'Académie ; elle siège dans les instances régionales (conseil économique et social, commissions régionales...) ;
  - elle formule des avis sur les documents régionaux (contrats de plan, budgets régionaux, schémas régionaux de formation professionnelle...) ;
  - elle propose, au nom de l'artisanat, les mesures à prendre en compte dans les divers documents d'orientation.
- Une mission d'observation de l'artisanat et d'orientation économique :
  - la CRMA recueille et publie des données statistiques sur l'artisanat régional ;
  - elle collecte des informations complémentaires et réalise des études spécialisées ;
  - elle anime la réflexion économique afin de proposer les choix d'orientation.
- Une mission d'appui aux CMA, en liaison avec les organisations professionnelles concernées :
  - la CRMA appuie la mise en œuvre d'actions économiques et d'aménagement du territoire ; elle assure l'harmonisation des programmes ;
  - elle assure une coordination en matière de formation professionnelle ; elle est responsable de la gestion du Fonds d'Assurance Formation Régional de l'Artisanat ;
  - elle appuie toute autre initiative recueillant un consensus des CMA.

## **2. Articulation des tâches**

La CRMA du Languedoc-Roussillon avec laquelle nous travaillons a pour mission de coordonner l'action des cinq CMA de la région : l'Aude, le Gard, l'Hérault, la Lozère et les Pyrénées-Orientales. Son rôle consiste, principalement, à réaliser des études prospectives, afin d'orienter le développement à moyen terme du secteur de l'artisanat et du fonctionnement des Chambres de la région. C'est ainsi que les TIC constituent un axe de travail transversal en plein essor au sein des Chambres de Métiers.

La CRMA a lancé depuis 1998 un vaste programme de réflexion sur les TIC, tant du point de vue de leur utilisation en interne que pour leur adoption par les artisans. Pour comprendre le fonctionnement du réseau des chambres il faut avoir à l'esprit que ces deux types d'organisations, régionale et départementale, n'ont pas de lien hiérarchique. La structure régionale impulse des réflexions et des actions à son niveau, qu'elle soumet aux structures départementales. En définitive, elle anime les échanges, guide la réflexion, mais sans ne jamais imposer quoi que ce soit. Le consensus est recherché dans tous les cas. Cette façon de fonctionner est importante pour bien comprendre le contexte dans lequel nous intervenons.

Dans la continuité de la réflexion sur les TIC, la CRMA souhaite mener un projet d'action en faveur du développement de la compétitivité des artisans. Elle justifie ce choix par l'analyse du contexte, et part de l'idée que l'utilisation de ces technologies est un facteur de développement et de gains de compétitivité, sous réserve que cette utilisation soit maîtrisée et cohérente avec le métier de l'entreprise.

### **3. Les enjeux pour l'artisanat**

L'artisanat se situe à la croisée de la sphère domestique et de l'entreprise, toutes deux, lieux de sensibilisation et facteurs de développement de l'usage des TIC. L'accès des artisans aux TIC se fera naturellement, à mesure que l'ensemble de la société progressera dans ce sens, et qu'il bénéficiera, à moyen terme, de l'ensemble des dispositifs mis en œuvre : école, formation professionnelle, lieux d'accès public...

L'action des Chambres de Métiers, participant à ces dispositifs, prend un sens tout particulier, tant dans le domaine de la formation professionnelle que dans celui de la formation des apprentis : la connexion des lieux de formation et le développement de la pédagogie assistée par les technologies sont des enjeux fondamentaux.

La diffusion des TIC au sein du secteur est d'autant plus vraie que ce dernier est particulièrement réceptif à l'innovation, du fait du pragmatisme des artisans, de leur culture technique et de la capacité d'adaptation des petites entreprises. L'optimisme de ce constat ne doit, cependant, pas masquer le risque d'une fracture technologique qui exclurait une partie des artisans des évolutions en cours, faute de temps, de moyens ou de compétences adaptées. Les savoir-faire de base permettant la maîtrise des TIC doivent être appropriés. De plus, il est important à court terme, de poursuivre et d'intensifier les actions de sensibilisation et de

formation menées par le réseau des Chambres de Métiers depuis 1996, en s'attachant en particulier aux entreprises pénalisées par leur éloignement des centres urbains, et donc des lieux de sensibilisation et de formation.

### 3.1. Un travail de formation interne

La formation des agents, la mise en réseau des Chambres et la dématérialisation des échanges au profit des artisans sont les trois enjeux fondamentaux du réseau. Ils permettront de répondre aux attentes de la société concernant le Service Public : efficacité, simplicité, rapidité, proximité et transparence. La virtualisation progressive des services rendus permettra un rapprochement des entreprises et de leurs attentes, qu'il s'agisse de téléprocédures administratives ou de formations et accompagnements, individualisés et à distance. C'est dans ce contexte que le réseau des Chambres souhaite développer des outils de gestion des connaissances et s'associer à des personnes compétentes dans ce domaine. Il cherche ainsi à améliorer le fonctionnement administratif de ses structures internes et ainsi faire progresser la qualité du service rendu.

### 3.2. Un cadre commun : le PRATIC

Afin de sensibiliser les entreprises à l'importance des enjeux et de les accompagner dans leur démarche d'appropriation, tout en construisant les outils qui permettront d'améliorer la qualité des services rendus, l'ensemble des Chambres de la région Languedoc-Roussillon a mutualisé son action. Cette dernière se structure dans le cadre d'un programme régional impliquant l'ensemble du réseau et tous les services des Chambres. C'est le Programme Régional d'Appropriation des TIC (PRATIC), dont l'animation est financée par l'État et la Région.

Ce programme est mis en œuvre par le pôle Stratégie et Technologies de l'Information (STI) de la CRMA. Il se décline en quatre axes :

- mise en œuvre d'outils de services en ligne aux entreprises ;
- accompagnement de l'appropriation des TIC par les entreprises ;
- veille technico-économique ;
- modernisation du réseau et du travail collaboratif.

#### 4. Internet et artisanat : enjeux pour l'innovation par les réseaux de liens faibles

Internet permet de décupler les capacités des entreprises, pour autant que l'on sache le manœuvrer. Par ailleurs, selon Granovetter (1973) et ses successeurs, ce sont bien les réseaux dans lesquels les acteurs sont encastrés qui vont déterminer les comportements individuels et le rendement de leurs échanges économiques. Internet permettrait à toutes les petites entreprises de tisser des liens à l'international.

Frank Cochoy (2003) a coordonné un numéro de la revue « Réseaux » entièrement consacré aux TIC dans le cadre des petites entreprises, il arrive à la conclusion suivante :

*« Au travers des récits recueillis, on constate la réalisation de petites expériences et l'engagement d'apprentissages progressifs ; on observe chez les acteurs l'affirmation d'une remarquable capacité d'appropriation des outils et l'avènement d'une étonnante conscience réflexive de leurs potentialités (...) Internet permet aux petits acteurs, pour la première fois peut-être, d'être visibles sur le marché international sans devoir assumer des coûts de publicité hors de portée pour eux ; Internet leur donne l'occasion de mobiliser gratuitement des informations sur le marché international sans avoir à se découvrir ; Internet leur fournit enfin les moyens de préserver d'anciennes relations et/ou de nouer de nouveaux contacts » (Cochoy 2003, p. 143).*

Le nouveau point de vue concernant la capacité d'innovation des petites entreprises est dû en partie aux progrès réalisés dans son évaluation<sup>40</sup> et surtout au fait que l'environnement économique et social a changé avec les évolutions technologiques, l'obsolescence et la mondialisation. Nous sommes dans une ère de jeunes entreprises (Jovanovic 2001). De ce fait, un certain nombre d'explications théoriques ont émergé pour expliquer les avantages des PME en matière d'innovation dans certains secteurs : l'absence de contraintes bureaucratiques, les nombreuses « petites » innovations trop modestes pour intéresser les grandes entreprises, les stratégies de saisie des opportunités, les innovations souvent commerciales et incrémentales,

<sup>40</sup> Dans les secteurs très innovants, où les petites entreprises ne représentent pas une part d'emplois très élevée, l'avantage innovant relatif est détenu par les petites entreprises, Observatoire des PME européennes, 2003

des proximités professionnelles et/ou communautaires, les externalités informationnelles au sein des réseaux, les systèmes productifs locaux, l'enthousiasme possible dans la petite entreprise où les liens entre les défis, le personnel et les récompenses potentielles sont étroits...

Nonobstant petites ou grandes entreprises, la compétitivité par un avantage concurrentiel durable fondé sur l'innovation ne peut se limiter à une innovation unique : Carrier et Garand (1996) ont, d'ailleurs, montré que la plupart des innovations sont des innovations de routines (réutilisation avec adaptation) et non pas des innovations radicales. L'approche par la gestion de connaissances permet alors de dépasser les approches ponctuelles, en mettant l'accent sur la création de connaissances et donc sur toutes les pratiques qui favorisent l'apprentissage individuel et organisationnel. L'« alchimie » de l'innovation, difficile à décrire et donc à imiter, doit être un processus permanent et cumulatif pour assurer la compétence distinctive de l'entreprise.

Dans une petite entreprise, puisque le rôle du dirigeant est déterminant sinon quasi exclusif dans ce processus, il est justement très important qu'il puisse s'appropriier les outils qui lui permettront de mieux jouer son rôle d'interface : l'avantage concurrentiel peut alors venir, non pas de la créativité d'un seul individu, mais de la capacité à construire un réseau relationnel innovant « à liens faibles » (Julien, Andriambeloson et al. 2002). Par opposition aux traditionnels réseaux à liens forts (que constitue par exemple l'expert-comptable, le banquier, les fournisseurs, les clients.. ), ces réseaux à liens faibles sont sociologiquement plus éloignés du dirigeant. Néanmoins, ils peuvent justement favoriser à la fois le repérage des signaux faibles que préconisent Janissek-Muniz et Lesca (2003), afin d'aider l'ensemble de l'entreprise à apprendre de façon permanente. Pour les artisans, de nombreux moyens existent pour construire ces réseaux à liens faibles (les stages de formation, les clubs de dirigeants, les salons professionnels, la veille sur Internet, l'accueil de stagiaires, les expositions, la formation en ligne, le parrainage de seniors...). Cependant, nous allons montrer qu'une base des récits d'expériences en ligne sur Internet est aussi un outil qui peut assurer l'apprentissage, grâce aux possibilités qu'il offre pour le recueil, le partage et la réutilisation.

Nous avons souhaité rappeler dans cette section les principales informations sur notre terrain de recherche afin de mieux appréhender la mission et le fonctionnement des Chambres. En effet, ce contexte bien particulier dans lequel nous intervenons est essentiel pour comprendre la suite de notre action.

#### Résumé de la sous-section 3:

Nous venons de présenter l'environnement dans lequel nous intervenons, la CRMA du Languedoc-Roussillon. En effet, pour comprendre le déroulement de la recherche action il était nécessaire d'en comprendre le contexte général. Notre recherche intervient au sein du pôle STI de la CRMA. Elle a pour mission d'orienter et de développer le secteur de l'artisanat et le fonctionnement des chambres départementales grâce à l'usage des TIC.

Le projet de construction d'un observatoire, à l'aide d'un outil de travail distant intervient dans le cadre de la modernisation des pratiques de travail des chambres de métiers. Mais aussi pour promouvoir l'utilisation des TIC comme facteur de croissance et de gains de compétitivité.

Nous pensons que cet observatoire peut créer un réseau à liens faibles qui permettra à l'artisan de lire des expériences de collègues en fonction des questions qu'il se pose. Ces liens permettent de créer un certain nombre de « ponts » pouvant donner accès à des connaissances spécifiques et le plus souvent nouvelles.

### **Sous-Section 4. Le déroulement de la recherche action menée à la CRMA**

Nous nous intéressons, ici, au déroulement de la recherche action que nous avons menée à la CRMA. Dans le premier paragraphe, nous présentons le projet d'observatoire des usages qui appartient à un projet plus large intitulé « Artisans-Interactifs ». Ensuite, nous retraçons le déroulement de la recherche action.

## 1. Le projet d'observatoire régional

Le colloque « Artisanat et Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication » organisé en décembre 1999 par la CRMA et le CREGO, a mis en évidence l'enjeu que représente le développement d'Internet pour les entreprises artisanales. Sans attendre, les CMA du Languedoc-Roussillon ont entamé des actions de sensibilisation et de formation dans ce domaine. Ces formations ont très clairement mis en évidence que certaines entreprises sont d'ores et déjà prêtes à s'approprier et à exploiter les technologies Internet. À cette époque, la CRMA et le CREGO entamaient une réflexion sur l'enjeu, pour les entreprises artisanales, que représente le développement d'Internet et l'enjeu de disposer d'une information qui facilite son appropriation.

Lors de ce colloque a été évoqué pour la première fois le désir de construire un observatoire des usages des TIC pour les artisans.

Extrait d'un compte-rendu de ce colloque :

*« Dans le prolongement de cette action, le projet d'observatoire régional Internet et artisanat vise à systématiser le traitement de l'information disponible à travers la constitution d'une base de connaissances relative au développement de services dans l'espace régional »* Coordinateur du pôle STI.

Les hypothèses sous-jacentes à cette réflexion étaient qu'Internet pouvait intervenir dans les relations aux fournisseurs, aux clients, à la production de biens et de services ou simultanément sur ces différentes dimensions de l'activité de l'entreprise artisanale. En considérant la mise en place d'Internet dans les entreprises artisanales comme un processus de gestion, quatre niveaux ont été retenus. Le premier niveau d'ordre stratégique correspond à la finalité du service, aux objectifs visés. Le deuxième niveau organisationnel et inter-organisationnel répond aux moyens de mise en œuvre, tant techniques que financiers ou humains. Le troisième niveau rassemble les obstacles rencontrés dans la mise en œuvre et l'exploitation des services. Enfin, le dernier niveau concerne le retour sur investissement perçu ou évalué par les promoteurs de services.

Dès lors, le projet d'observatoire est en gestation à la CRMA, pour fournir des informations pertinentes aux artisans afin de les inciter et de les aider à utiliser Internet dans leur gestion. Une première ébauche quant aux informations susceptibles d'être dans la base est avancée.

En novembre 2001, le projet se concrétise et nous y prenons part. Avec la constitution d'un observatoire, la CRMA souhaite introduire des méthodes de travail et de coopération en ligne entre les CMA et les entreprises artisanales.

Elle désire permettre la capitalisation de ces expériences TIC des artisans en mettant en place une méthodologie appropriée. C'est à ce niveau que nous intervenons pour définir une méthodologie de constitution de l'observatoire des TIC.

La participation aux diverses réunions relatives à ce projet nous a permis d'accumuler de multiples connaissances sur notre terrain d'étude. Au départ la demande de la CRMA à notre égard était de construire un observatoire des usages TIC par les TPE. Cependant, nous avons rapidement compris que la demande dépassait le simple recensement des usages. Finalement, la demande réelle était une véritable base d'expériences des usages TIC qui serait interactive, interrogeable et qui répondrait aux attentes, aux questions des artisans. En définitive, un véritable outil de gestion des connaissances. C'est en possession de tous ces éléments que nous avons fait nos premières propositions relatives à sa construction. Notons, que la création de cet observatoire rentrait dans un projet plus large intitulé « Artisans-Interactifs » (A&I).

A&I accompagne cinquante entreprises artisanales pilotes dans le développement de projets destinés à accroître leur compétitivité par le recours aux TIC. Il s'agit, pour les Chambres de vérifier que les services traditionnellement apportés par le réseau peuvent gagner en efficacité par la généralisation des méthodes et outils, conçus et expérimentés dans le cadre de cette expérimentation :

- en utilisant des méthodes de travail coopératif en ligne entre entreprises et CMA ;
- en réunissant ces entreprises dans le cadre d'une communauté virtuelle, espace d'information, d'émulation et d'échange de savoir-faire ;
- en mettant en œuvre des actions de veille sur l'utilisation des TIC par les entreprises artisanales.

La finalité du projet est de préparer le réseau national des Chambres à un accompagnement des entreprises à grande échelle et en ligne dans chacun des domaines suivants : formation, veille stratégique, organisation des entreprises et conduite de leurs projets.

Dans ce contexte, les cinq CMA préparent collectivement des outils, des démarches pédagogiques et des conseils, en partie distants, qui permettent à chacune d'elles d'accompagner un groupe d'entreprises. Elles pourront alors définir et monter leur projet, trouver des financements et une société de réalisation informatique pour la partie développement. Il s'agit pour le réseau des Chambres de Métiers de mettre en place, à partir des expériences réalisées, les outils qui lui permettront d'améliorer sa mission d'accompagnement des entreprises. L'impact du projet A&I, au sein des entreprises pilotes, est de leur permettre d'accéder à de nouveaux marchés et/ou de moderniser leurs relations avec leurs clients et partenaires. À cette fin, les entreprises souhaitent utiliser le potentiel du travail en ligne pour se rendre plus compétitives. Ceci nécessite pour elles un travail en profondeur sur leur organisation interne et sur leurs relations à l'environnement. L'intérêt fondamental du projet réside dans les enseignements que le réseau des Chambres pourra tirer de cette opération.

L'introduction de ce nouveau projet coïncide avec le début de notre arrivée à la CRMA. La CRMA s'est associée à notre laboratoire de recherche, le CREGO, qui est partenaire depuis l'origine de l'engagement de la Chambre Régionale dans le domaine des TIC. C'est dans le cadre de ce projet que nous devons développer un outil permettant de recenser les expériences TIC des artisans.

## **2. Le déroulement de la recherche action**

Nous décrivons dans ce paragraphe le cheminement de notre réflexion qui nous a amené à la création de l'outil « ArtiStoria ». Notre objectif est d'expliquer pourquoi et comment la CRMA doit construire un observatoire des usages des TIC par les artisans afin de permettre le partage d'expériences au sein de cette population.

Nous avons structuré notre action en quatre grandes étapes. Nous présenterons les trois premières selon les cinq phases proposées par Susman et Evered (1978). La quatrième et dernière phase est l'expérimentation de l'outil, elle sera développée dans le dernier chapitre consacré aux résultats.

La première phase a servi à comprendre le contexte dans lequel nous intervenions et la demande à laquelle nous devons répondre. La deuxième phase a permis de définir une méthodologie pour construire l'outil. Enfin, la troisième phase a consisté à la construction et à

l'implémentation. Nous reprenons ces trois étapes dans une figure (Figure 10, p. 204) à la fin de cette sous-section.

Tableau 11: Chronologie des étapes clés de notre action

Étape	Date	Type	Participants	Objet	Contenu
Étape 1	Novembre 2001	Réunions Informelles	CREGO CRMA	Perspective de collaboration	Proposition de constitution d'un Observatoire
	Décembre 2001	Rapport n°1		Un premier point sur les techniques de gestion des connaissances	Recherches bibliographiques
	Février 2002	Rapport n°2		Une réflexion sur un observatoire des usages d'Internet	
Étape 2	Mai 2002	Séminaire : A&I	CRMA CREGO Agents CMA Financeurs	Présentation générale du projet A&I	Première confrontation avec les agents. Essai d'acceptation du principe du projet par tous.
	Juin 2002	Rapport n°3		Proposition d'une méthodologie pour la construction d'un observatoire	<b>Proposition de modélisation des expériences sous forme narrative</b>
	Juin 2002	Réunion informelle	CRMA TIC CREGO	Discussion autour des narrations	
	Octobre 2002	Rapport n°4		Définition d'une typologie fine des usages TIC des artisans	
	26 Juin 2003	Réunion Informelle	CRMA TIC Agent CMA CREGO + informaticien		Propositions pragmatiques sur l'observatoire
	21-22 Juillet 2003	Séminaire : A&I	CRMA Agents CMA CREGO + informaticien	Avancement du projet A&I Présentation de l'observatoire	Présentation des travaux de recherches Présentation d'un prototype de l'observatoire
	Sept/Oct 2003	Rapport Intermédiaire Rapport n°5		Méthodologie de l'observatoire	Cahier des charges pour l'informaticien
Étape 3	1 <sup>er</sup> Semestre 2004	Recueil des histoires			Collecte d'histoire TIC auprès d'une trentaine d'artisans
	Septembre 2004	Rapport n°6		Explication du fonctionnement de l'outil	Mise en place d'un prototype d'observatoire des usages des TIC
	Décembre 2004	Mise en ligne d'ArtiStoria			Phase d'implantation avec l'informaticien
	Avril à septembre 2005	Expérimentation de l'outil		48 artisans	Résultats

## 2.1. La première étape: l'analyse de l'environnement

- Le diagnostic : premiers contacts

Lors des premiers contacts avec la CRMA un certain nombre de points ont été évoqué. Tout d'abord, notre travail rentrait dans le cadre du projet A&I, mais il se limitait à la réflexion et à la création de « l'Observatoire de l'utilisation des TIC par les artisans ». L'objectif de l'Observatoire est de permettre le partage des usages TIC entre artisans. Il a comme support un outil en ligne de gestion des connaissances.

- La planification de l'action : recherches sur l'environnement

Au préalable, nous avons d'abord cherché à comprendre de quoi il s'agissait. Ainsi de manière assez naturelle nous avons commencé par rassembler des données sur les Chambres de métiers, leur travail, leur mission mais aussi sur le secteur de l'artisanat et ses particularités. Ensuite, nous nous sommes penchés un peu plus sur la demande de la CRMA.

- L'action : échange avec le terrain

Concrètement cela s'est traduit par des recherches bibliographiques tant dans le domaine de l'artisanat que dans le domaine de la gestion des connaissances et des usages TIC. Cette étape a généré de nombreux échanges avec le coordinateur du pôle STI de la CRMA, échanges téléphoniques, électroniques, en face-à-face et la production de deux rapports. Le premier (Rapport n°1) faisait un état des lieux sur les diverses méthodes de gestion des connaissances et le deuxième (Rapport n°2) était une réflexion sur la constitution d'un observatoire des usages TIC.

- L'évaluation : discussions sur les méthodes

À cette étape de la recherche, l'action n'a pas réellement débuté. Les relations entre les différentes parties du projet se mettent en place. Le premier rapport que nous avons remis à la CRMA durant cette étape a permis d'engager des discussions sur les solutions et les méthodes de gestion des connaissances. Le deuxième rapport sur la constitution d'un observatoire a permis de commencer d'en définir le contenu.

- L'apprentissage : compréhension du fonctionnement

Ce que nous avons appris dans cette première phase c'est comment fonctionnaient les Chambres de Métiers. Notamment, ce qu'elles attendaient de nous tout au long de cette recherche. Nous avons pu mieux cerner les tenants et les aboutissants du projet. La CRMA, dès le début de la collaboration, a fait preuve d'une grande ouverture d'esprit quant à la démarche de recherche à adopter. À aucun moment nous n'avons eu l'impression d'avoir été enfermée dans un système de « relation et d'action » imposé. Toutefois, il ne s'agit pas d'un manque d'intérêt de la part de la CRMA, parce qu'il faut souligner que ceci a nécessité pour nous à chaque action un véritable effort d'argumentation.

## 2.2. Deuxième étape : Proposition d'une méthodologie

Dans cette deuxième étape, nous sommes rentrés un peu plus dans le cœur de notre mission. Nous avons émis les premières propositions méthodologiques concernant la construction de l'outil.

- Le diagnostic : premiers constats

Dans le système français, les entreprises artisanales sont celles qui sont inscrites au registre des métiers, d'après une liste exhaustive de professions. Celles-ci regroupent des activités visant à la transformation de matières premières sur la base d'une certaine expertise, un métier, ou constituant de manière plus générale un travail de production, de transformation, de réparation ou de prestation de service. L'artisan se définit par son métier, c'est son expertise, son savoir-faire. Toutefois l'artisan travaille souvent seul dans son atelier, il n'a pas souvent l'occasion de croiser des collègues lors d'une « pause déjeuner ». Les seules occasions que les artisans ont pour se rencontrer sont principalement les salons professionnels ou les Chambres de Métiers. Paradoxalement, ils ont une forte culture orale, ils aiment parler de métiers, de leur savoir-faire. C'est de cette contradiction qu'est née l'idée de pouvoir faire partager les expériences d'artisans sous forme d'histoires grâce à cet outil en ligne.

- La planification de l'action : définitions des concepts et des actions futures

Avant la mise en place de cet observatoire, un certain nombre de points devaient être éclaircis. Tout d'abord la notion « d'expériences TIC », c'est-à-dire qu'est ce qu'une expérience ? Comment la décrire ? Comment la formaliser ? Comment la collecter ? Comment la diffuser ? Parallèlement, un travail de recherche bibliographique était nécessaire pour permettre de cerner ces problèmes de partage à distance par des artisans. Nous savions déjà qu'il était nécessaire d'explorer les théories de la gestion des connaissances et du partage des connaissances.

Ensuite, débutent les étapes d'implantation et de la mise en œuvre technique. À ce niveau, nous devons établir l'ensemble des modalités de collecte des informations, les spécificités de l'outil aussi bien du point de vue de sa programmation logicielle que de ses principes d'utilisation. Ensuite, nous avons souligné la nécessité de communiquer autour de l'outil en interne au sein des chambres et en externe au sein de la communauté des artisans.

Pour son fonctionnement dans le temps, il sera indispensable d'assurer la pérennité de l'outil en actualisant et en renouvelant les informations qu'il contient, grâce à son appropriation par les agents des Chambres.

- L'action : proposition des méthodes narratives

Dès janvier 2002 a émergé l'idée de travailler avec les narrations. Au fur et à mesure des échanges et des contacts avec la CRMA, la modélisation des expériences sous forme narrative nous est apparue comme une solution évidente.

Durant cette période, le rapport n°3 sur la proposition d'une méthodologie pour la construction d'un observatoire a été remis. Puis le rapport n°4 définissait une typologie fine<sup>41</sup> de tous les usages TIC dans le secteur de l'artisanat. Durant un an, nous avons effectué un travail long et minutieux de revue de la littérature, pendant que sur le terrain les choses se mettaient en place, d'un point de vue administratif avec les signatures de conventions entre les différents partenaires du projet et d'un point de vue organisationnel aussi avec tous les futurs utilisateurs de l'outil. En particulier, le séminaire de mai 2002 présentait le projet A&I à tous les acteurs concernés, surtout ceux des CMA qui devaient l'accepter pour ensuite le porter.

Durant, cette période nous avons eu régulièrement des contacts et des feedback avec notre interlocuteur à la CRMA sur l'avancement respectif de nos travaux.

---

<sup>41</sup> La typologie détaillée est en annexe 2

Cette deuxième étape s'est terminée en Juillet 2003 avec le séminaire A&I où nous avons présenté la méthodologie de l'observatoire.

- L'évaluation : accord du terrain

Lorsque nous avons proposé l'utilisation des narrations à la CRMA, l'accueil a été très favorable, et nos motivations ont été très vite comprises.

Ci-dessous nous avons retranscrit un extrait d'un d'une discussion avec le coordinateur du pôle STI de la CRMA :

*Réunion juin 2002 : « Ce qui doit être intéressant, la dedans, c'est que ça doit être les paroles des artisans, ça doit être leur vocabulaire [...] Les artisans ont un vocabulaire bien typique ». La finalité du projet est pédagogique avant tout, le but c'est de transmettre des connaissances »*

Le fait de constituer cette base grâce aux histoires d'artisans permet de fournir une information facilement compréhensible puisque issue directement des discours des artisans. Également, c'est une façon pour partager et transmettre des connaissances. L'histoire est une forme de discours privilégiée pour transmettre des connaissances. Nous reprenons ci-dessous l'extrait du rapport n°3, proposant pour la première fois les méthodes narratives :

Comment décrire les usages des TIC dans l'observatoire ? En racontant des histoires, car c'est un mode de communication privilégié dans des situations nouvelles, ambiguës ou équivoques. La narration est un principe important d'organisation de l'expérience humaine. Les histoires, les récits permettent de formaliser, de diffuser, de communiquer et de partager les connaissances.

L'analyse des travaux existants concernant les modèles d'histoire montre une tendance convergente à distinguer dans le récit une structure séquentielle à quatre composants principaux (plus ou moins un) que l'on pourrait décrire ainsi : (1) une description de la situation (2) une description des événements qui créent l'intrigue (3) un développement (4) un résultat qui vient clore l'histoire.

Notre travail sur le terrain recommence réellement lors de la réunion du 26 juin 2003. Le coordinateur du pôle STI de la CRMA et le chef de projet TIC, qui sont nos principaux interlocuteurs dans ce projet, étaient convaincus de l'utilité des narrations et nous soutenaient pleinement. Cette réunion réunissait le coordinateur du pôle STI et le chef de projet TIC, un agent TIC départemental, un responsable informatique, l'informaticien qui allait développer

l'outil et le chercheur en mission. Cette réunion avait pour objet de se mettre d'accord sur ce que nous désirions trouver et faire dans l'outil. Il fallait aussi préparer le séminaire de présentation.

Extrait de conversation de cette réunion :

*Coordinateur STI : « Le but de l'observatoire, c'est qu'il soit un outil de travail permettant de porter la connaissance et de capitaliser les démarches de chacun avec leur projet Internet [...] Fabriquer un observatoire qui donne des idées, qui incite et qui permet d'appuyer la réflexion [...] Les artisans ont toujours plein d'idées »*

*Le chef de projet TIC : « Finalement on aura d'un côté des artisans qui ont des expériences et qui peuvent les raconter et de l'autre côté ceux qui en sont encore aux stades des idées [...] Ce sont les nouveaux qui ont des idées et qui ne savent pas si ce sont les bonnes ou non et qui sont en phase de structurer leur projet [...] Cet observatoire devrait servir aux 50 premiers projets de A&I, parce qu'ils ont déjà des idées, ce qui leur manque c'est la méthode et là donc avec les histoires c'est plus dynamique, l'outil va leur permettre de s'approprier des idées eux même, à leur rythme.... C'est plus sympa !».*

*Le chercheur : « L'idée est d'apporter cette connaissance qu'ont les premiers de projets qui ont marché ou non, qui ont abouti ou non, pour telles ou telles raisons et d'apporter cette connaissance à ceux qui sont dans une phase de questionnement ou en phase de structurer leur propre projet ».*

*Agent TIC départemental : « Si je comprends bien donc cet outil va permettre à ceux qui commencent à avoir des idées d'utiliser la connaissance de ceux qui ont déjà réalisé des projets [...] ça permet de rentrer dans l'état d'esprit d'Internet ».*

Lors de cette réunion, le personnage clé était l'agent TIC départemental. Il fallait le convaincre de l'intérêt et l'utilité de notre travail, parce qu'à terme c'est lui qui utilisera l'outil. Il était donc incontournable qu'il le comprenne pour pouvoir ensuite se l'approprier comme un outil de travail supplémentaire à ceux qu'il utilise traditionnellement. Ses remarques, ses critiques, ses interrogations étaient d'ailleurs fort pertinentes pour nous car c'est une personne qui est en contact permanent avec les artisans. Elle connaît parfaitement cette population et son mode de fonctionnement, son approbation était donc indispensable.

De plus cette réunion était en quelque sorte une répétition générale du séminaire du 21-22 Juillet où tous les agents TIC départementaux seraient présents. En effet, nous devons convaincre les agents sur notre conception de l'observatoire. Comme nous l'avons dit précédemment, la CRMA impulse une réflexion, un projet, mais elle doit ensuite convaincre les personnes concernées. Ici, ce sont les agents qui sont en contact direct avec les artisans et qui doivent valider, accepter et saisir l'intérêt de cet observatoire.

- L'apprentissage : définition du projet

Nous avons présenté notre vision de l'observatoire aux personnes qui allaient s'en servir par la suite. Il en est ressorti que le fait de modéliser ces expériences sous forme d'histoires est quelque chose de facile à comprendre et qui est complètement en adéquation avec la population des artisans. Cependant, le terme observatoire est apparu aux yeux de tous comme trop réducteur de ce que l'on mettait en place. Plus qu'un observatoire, c'est véritablement un lieu d'échange d'expériences, dorénavant nous parlerons de « portail » ou « portail interactif ».

En résumé, à la fin de cette phase nous avons répondu à différentes questions sur cet observatoire :

- Comment ça marche ?

Cet outil aura comme forme un portail interactif, qui permettra aux artisans de lire des expériences vécues par d'autres artisans.

- À qui ça sert ? et pourquoi ?

Les agents des CMA, comme certaines histoires sont positives et d'autres négatives, pourront s'en servir comme un outil pédagogique. Ils devront aussi amener les artisans sur ce site pour les inciter à lire.

Les artisans pourront lire et apprendre des expériences de leurs collègues. Comme ils travaillent souvent seuls, ils n'ont pas l'occasion de discuter ou d'échanger des informations autour de la machine à café ou lors de la pause déjeuner. Cet outil va servir à pallier ce manque.

- Quels sont les contenus ?

L'outil ne contiendra pas des « recettes toutes faites » pour savoir comment faire telle ou telle chose avec Internet. Il contiendra des histoires vécues, des expériences et non des données techniques ni formelles.

### 2.3. Troisième étape : la mise en œuvre

Dans cette troisième étape, apparaît un autre personnage important, l'ingénieur en informatique qui va développer l'outil.

- Le diagnostic : premières discussions avec l'informaticien

La deuxième phase nous a permis de définir ce que devait contenir et permettre l'outil. À partir de là, nous avons commencé à travailler avec un ingénieur en informatique pour qu'il le développe.

- La planification de l'action : cahier des charges

Dès septembre 2003, le rapport n°5, nous a servi de base de discussion avec l'informaticien en charge du développement. Ce rapport constituait la fin de l'étape précédente et le début d'une nouvelle. Il constituait une sorte de cahier des charges pour le développement de l'outil. Pendant ce temps-là, nous avons commencé à recueillir les histoires auprès d'artisans. Nous avons aussi déterminé les différentes dimensions d'indexation et de recherche des histoires.

- L'action : collaboration avec l'informaticien

Jusqu'à la mise en ligne de l'outil que nous avons appelé « ArtiStoria », nous avons travaillé en étroite collaboration avec l'informaticien. De nombreux échanges, de nombreux tests ont été nécessaires pour arriver à la version finale.

Le rapport n°6 a été remis à la CRMA. Une fois le développement de l'outil avancé, le but était de montrer ce que nous avons fait et comment le portail fonctionnait (consultation et recherche d'histoires). Nous avons choisi d'indexer les histoires selon cinq dimensions : les métiers, les usages possibles, les investissements, les objectifs et les résultats obtenus.

- Évaluation : test du prototype

Nous avons privilégié la simplicité et l'intuitivité dans le développement de l'outil. En effet, les individus qui seront amenés à l'utiliser auront des connaissances en informatique très inégales. Tout au long du développement de l'outil, nous avons validé les différentes phases en faisant naviguer des tierces personnes, pour qu'elles puissent juger de la simplicité de l'outil. En fin de parcours, nous l'avons fait tester par des artisans. Une fois le rapport n°6, remis, il nous a servi de base pour procéder à quelques améliorations mineures sur le portail.

- L'apprentissage : adéquation des besoins

À l'issue de cette phase, nous avons un outil qui fonctionnait et qui était utilisable par les artisans. En parallèle du développement informatique, nous avons récolté des histoires pour qu'elles puissent être intégrées dans l'outil. Lors de la saisie des histoires dans « ArtiStoria »

nous avons adapté les différents index, en effet certains comme celui des usages étaient beaucoup trop fins, nous les avons réduits en cherchant un équilibre sur le niveau de détails. À la fin de cette phase, nous avons fait tester l'outil à différentes personnes, pour confirmer la pertinence de nos choix.

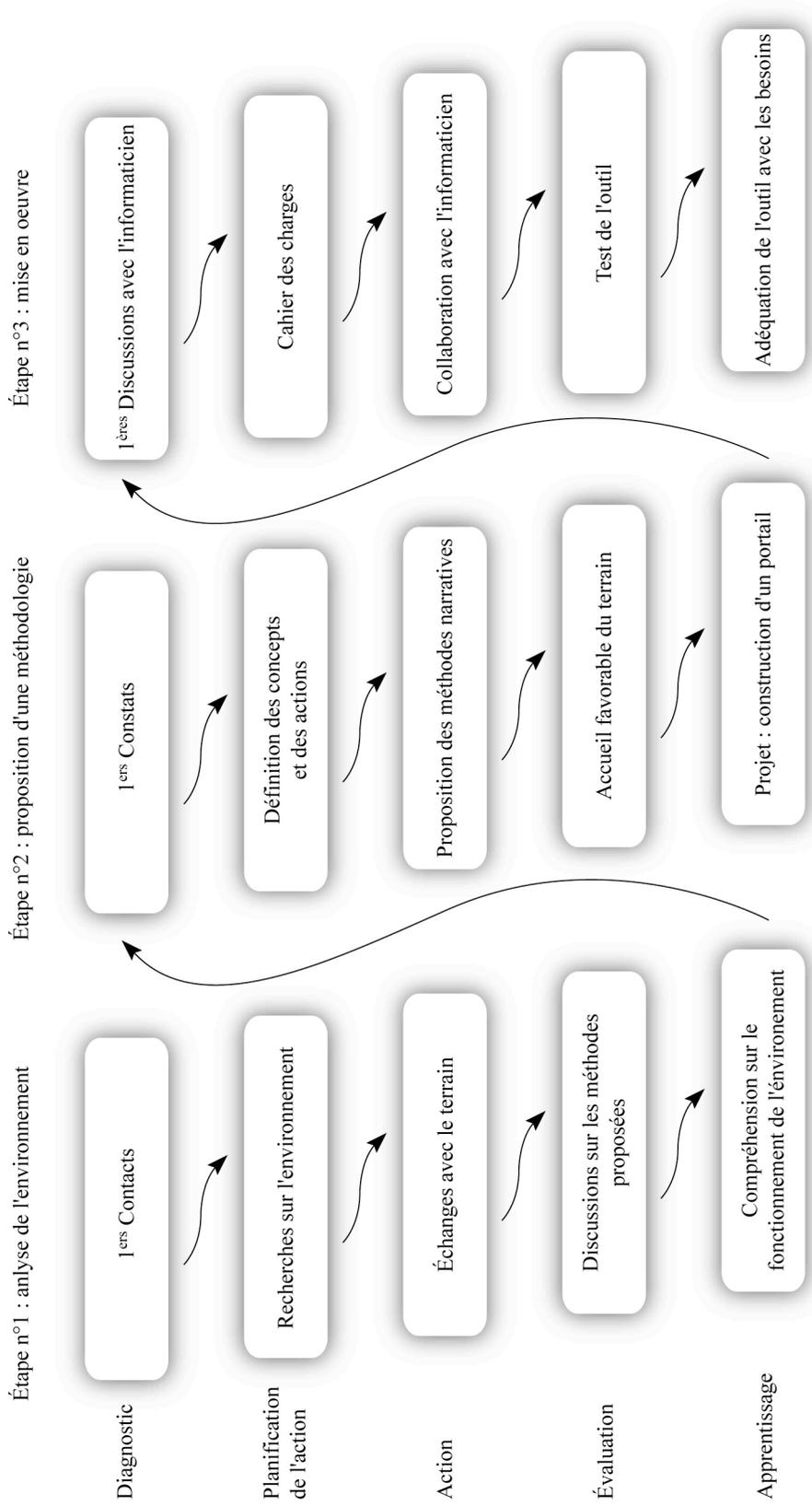
À partir de ce moment-là, nous étions capable de proposer l'outil à des artisans, c'est la phase d'expérimentation qui débute, dès avril 2005. Nous consacrerons le chapitre suivant à cette dernière partie.

Résumé de la sous-section 2 :

La recherche action que nous avons menée comprend quatre étapes. Nous venons de présenter les trois premières qui nous ont amené à la construction d'un outil « ArtiStoria ».

Nous avons montré dans quel contexte nous sommes intervenus et comment les narrations nous sont apparues comme une méthode pertinente pour partager les histoires entre les artisans.

**Figure 10 : Les trois premières étapes de la recherche action**



**Résumé de la section 1 :**

**Au cours de cette section, nous avons présenté nos choix méthodologiques et le contexte de cette recherche.**

**Notre choix est celui d'une approche qualitative avec une position épistémologique de type constructiviste. Notre ambition n'est pas de construire des connaissances générales et universelles mais des connaissances progressivement consolidées.**

**Notre position de chercheur dans cette thèse est particulière : en effet, nous n'intervenons pas comme observateur indirect. Au contraire, nous intervenons directement, volontairement et dans le cadre d'une relation particulière avec les acteurs de la CRMA. Nous avons choisi la recherche action car nous devons répondre à une problématique particulière dans un contexte organisationnel donné. Nous devons construire un outil de gestion des connaissances avec les acteurs de l'organisation.**

**Ensuite, nous avons vu le fonctionnement des Chambres de Métiers avec une structure régionale et départementale. Notre intervention a lieu au sein de la CRMA du Languedoc-Roussillon. Cette dernière impulse des réflexions, des projets qu'elle soumet aux CMA. Dans la continuité de la réflexion sur les TIC, la CRMA souhaite mener un projet d'action en faveur du développement de la compétitivité des artisans. Elle justifie ce choix par l'analyse du contexte, et part de l'idée que l'utilisation de ces technologies est un facteur de développement et de gains de compétitivité. Dans ce cadre là, dès 1999 un projet d'observatoire régional des usages des TIC par les artisans est en gestation. Il vise à fournir des informations pertinentes, afin d'inciter et d'aider les artisans à utiliser les TIC pour leur travail. Dès septembre 2001, le projet est lancé et nous avons pour mission de le mener, en définissant une méthodologie adéquate. Au fur et à mesure de la recherche, les narrations apparaissent comme une forme intéressante pour modéliser les expériences des artisans et favoriser leur réutilisation par d'autres. Au début de l'année 2005, nous avons construit le portail, « ArtiStoria », qui regroupe des expériences d'artisans avec les TIC.**

## **Section 2. L'étude exploratoire et la construction de l'outil**

Cette recherche rentre dans le cadre de la construction d'un système de gestion des connaissances. Nous sommes partis du fait que l'utilisation du récit, comme structuration des connaissances, améliore le processus de partage, pour une réutilisation future par les individus. La littérature fournit des bases sur les dimensions de la réutilisation, toutefois, les recherches sur le sujet sont principalement dans le domaine de l'informatique. Les études sur la réutilisation de la connaissance en gestion sont peu nombreuses. Nous devons donc compléter la littérature par une étude qualitative. Elle a pour objectif de définir les différentes dimensions de l'intention de la réutilisation de connaissances.

Comme nous l'avons expliqué précédemment, l'objectif du portail ArtiStoria est de permettre aux artisans de lire des expériences TIC d'autres artisans. La narratologie, discipline émergente en gestion des connaissances, est apparue adaptée au recueil et au partage des expériences sous forme de récits (Boje 1991; Boje 1995; Gabriel 1995; Czarniawska 1998). De plus, le concept de cas d'utilisation, « use case », utilisé couramment en génie logiciel pour la conception des systèmes d'information, est une notion très intéressante pour opérationnaliser la capture des expériences d'utilisation de TIC par les artisans.

Nous analysons les objectifs de l'étude et la méthodologie choisie. Ensuite nous procédons à l'analyse et nous exposons les principaux résultats de l'étude exploratoire. Nous expliquons notre modélisation des récits d'expériences des artisans et nous montrons comment nous les avons recueillis. Ensuite, nous exposons comment nous les avons indexés dans l'outil. Enfin, dans la dernière sous-section nous présentons l'outil final : « ArtiStoria ».

## **Sous-Section 1. Les objectifs de l'étude et la méthodologie retenue**

Nous allons voir successivement les objectifs de l'étude, la méthodologie utilisée, la description de l'échantillon et le déroulement des entretiens.

### **1. Les objectifs de l'étude exploratoire**

L'intérêt de l'étude exploratoire est qu'elle peut permettre de constituer un ensemble de situations de réutilisation de connaissances afin de valider ou non, les différentes dimensions qui semblent apparaître dans la littérature. Nous voulons comprendre comment les artisans réagissent à la lecture d'une histoire racontée par d'autres artisans sur le sujet d'Internet et des TIC. L'approche exploratoire constitue une étape nécessaire à la compréhension du phénomène que nous cherchons à étudier. Nous avons pour objectifs, d'une part de confirmer les dimensions de la réutilisation qui émergent dans la littérature, et d'autre part, d'enrichir les études existantes en management en y intégrant des données non envisagées auparavant.

### **2. La méthode retenue : l'entretien semi-directif**

Nous avons utilisé pour l'étude exploratoire, l'entretien semi-directif qui est fondé sur la pratique d'un questionnement du sujet avec une attitude plus ou moins marquée de non-directivité (Baumard, Donada et al. 1999). Nous avons choisi des entretiens individuels puisque nous interrogeons les personnes sur leur usage des TIC, et nous les faisons réagir face à l'expérience d'un autre artisan et de la possible réutilisation de certains éléments de sa lecture. Neuf entretiens exploratoires ont été menés avec des artisans. Ils ont tous été enregistrés, avec leur accord, et retranscrits dans leur intégralité. À chaque fois, les entretiens se sont déroulés sur le lieu de travail de l'artisan. La durée des entretiens a varié de quinze à trente minutes.

La façon dont nous avons structuré les entretiens allait faire émerger certaines dimensions définies en rapport avec la littérature sur le sujet, et en concordance avec notre problématique de recherche. Toutefois, nos connaissances sur le sujet étant limitées, nous avons choisi de ne pas nous enfermer dans un guide d'entretien trop restreint et de laisser les personnes

s'exprimer librement. Le guide d'entretien a été utilisé comme aide-mémoire quand l'individu restait trop obscur sur certains éléments qui nous semblaient pertinents.

### 3. L'échantillon et le déroulement des entretiens

L'échantillon de l'étude est constitué de neuf artisans de la région Languedoc-Roussillon. Le critère de sélection fut la volonté de participation. Le but n'étant pas de constituer un échantillon représentatif de la population des artisans mais plutôt de collecter un ensemble de renseignements sur l'expérience de ces individus. Afin, d'étudier leur réaction à la lecture d'une histoire d'un autre artisan, et l'éventuelle réutilisation d'un ou d'une partie d'usage. Les contacts avec les artisans ont été obtenus par l'intermédiaire de la CRMA. Nous les avons d'abord contactés par téléphone pour bien leur expliquer les objectifs de notre étude.

Les entretiens se sont déroulés en deux temps, tout d'abord nous avons évoqué avec l'artisan, l'usage qu'il avait des TIC :

*« Pouvez-vous me parler de vos usages avec Internet ? »*

Ensuite, nous lui avons fait lire une expérience d'un autre artisan avec les TIC pour analyser sa réaction.

*« Pouvez-vous lire l'histoire de cet artisan et me donner vos impressions sur ce qu'il fait avec Internet ? Certains usages pourraient-ils être intéressants pour votre activité ? »*

Les consignes nous semblent suffisamment floues pour que la personne puisse organiser comme bon lui semble son discours. Des phrases de relance furent employées afin de soutenir le récit et de permettre son développement le plus large possible.

Pour la première partie :

*« Donnez-moi des exemples, avez-vous les projets, des craintes ou des remarques particulières sur ce sujet ? »*

Pour la seconde :

*« Est-ce qu'il y a des usages que vous pourriez utiliser pour votre activité ? »*

Avec cette configuration des entretiens, nous nous attendions à retrouver certaines dimensions conformément à notre revue de la littérature et à notre problématique de recherche.

- (1) Processus de partage : le processus de décontextualisation (l'individu sort les connaissances de leur contexte d'acquisition) et recontextualisation (l'individu transfère la connaissance dans une autre situation). C'est-à-dire qu'il reformule ou traduit la connaissance dans un autre contexte.
- (2) Processus d'intention de réutilisation : cela correspond au stade suivant le processus précédent. L'individu va éventuellement réutiliser une partie plus ou moins importante de la connaissance qu'il vient d'acquérir. Nous avons vu dans la littérature plusieurs dimensions de la réutilisation : l'horizon, la modification ou l'importance de la connaissance réutilisée. Ici, nous cherchons à voir comment l'individu va réutiliser la connaissance, en la modifiant plus ou moins profondément, dans un avenir plus ou moins lointain et dans des proportions plus ou moins grandes.

Dans le tableau ci-dessous (Tableau 12), nous présentons, de façon succincte, les neuf artisans ayant participé à notre étude exploratoire. À chaque fois, nous indiquons : le métier et l'usage des TIC de l'artisan interrogé ainsi que les caractéristiques de l'histoire qu'il lit. Enfin, dans une dernière colonne nous montrons quelles sont les intentions de réutilisation que nous avons observées. Nous consacrerons la sous-section suivante à l'analyse détaillée de ces entretiens.

**Tableau 12: Caractéristiques de l'échantillon de l'étude qualitative**

Entretien	Prénom	Métiers exercé	Utilisation des TIC de l'artisan interrogé	Métier de l'histoire lue	Usage de l'histoire lue	Intention de réutilisation
1	Albert	Boulangier	Ordinateur + Internet	Facteur instrumental	Ordinateur + Internet + site vitrine	Rejet + ouverture
2	Gilles	Bijoutier-Joaillier	Ordinateur + Internet + site vitrine	Chocolatier	Ordinateur + Internet + site & vente en ligne	Aucune
3	Pierrick	Luthier	Ordinateur + Internet + site vitrine	Facteur instrumental	Ordinateur + Internet + site vitrine	Rejet + adoption future
4	Olivier	Facteur instrumental	Aucune	Facteur instrumental	Ordinateur + Internet + site vitrine	Adoption + adaptation + rejet
5	Marc	Facteur instrumental	Ordinateur + Internet + site vitrine	Facteur instrumental	Ordinateur + Internet + site vitrine + site de l'association	Aucune
6	Pascal	Facteur instrumental	Ordinateur + Internet + site vitrine + site de l'association	Facteur instrumental	Ordinateur + Internet + site vitrine	Rejet + adoption
7	Cédric	Facteur instrumental	Ordinateur + Internet	Facteur instrumental	Ordinateur + Internet + site vitrine	Rejet + ouverture
8	Béatrice	Boulangier	Ordinateur + Internet	Boulangier	Ordinateur + Internet + site vitrine regroupant des artisans	Aucune
9	Dominique	Traiteur	Ordinateur + Internet	Boulangier	Ordinateur + Internet + site vitrine regroupant des artisans	Aucune

**Résumé de la sous-section 1 :**

Nous avons procédé à une étude exploratoire afin de découvrir et de comprendre comment les artisans réagissaient à la lecture d'une histoire racontée par un autre artisan. Pour cela, nous avons choisi de mener des entretiens semi-directifs. .

Durant cette phase exploratoire, nous avons interrogé neuf artisans. Nous cherchions à appréhender plus en détail le processus de partage des connaissances suivi éventuellement d'une intention de réutilisation.

## Sous-Section 2. L'analyse des entretiens

Nous retrouvons trois dimensions intéressantes lors de l'analyse des entretiens, la première est liée au processus de partage des connaissances, avec la phase de décontextualisation et de recontextualisation. Le deuxième est la gestion de la distance cognitive et enfin le troisième est lié aux possibilités de réutilisation.

### 1. Le processus de partage

Le processus de partage concerne le mécanisme d'apprentissage, il est constitué de trois étapes. La contextualisation concerne la complexité même de la situation d'apprentissage. Cette première étape de la triade du processus de partage met l'accent sur le principe que les connaissances construites par les individus sont d'autant plus significatives qu'elles sont ancrées dans des contextes précis. C'est lors de la phase suivante que les individus doivent décontextualiser pour pouvoir considérer les connaissances à l'état brut. Sans la décontextualisation, les situations d'apprentissage complexes ne permettent pas aux individus de construire des connaissances. Enfin, la phase de recontextualisation consiste à « transporter la connaissance » d'une situation A à une situation B. Le partage se produit lorsqu'une connaissance acquise dans un contexte particulier peut être reprise ou reformulée d'une façon judicieuse et fonctionnelle dans un nouveau contexte, c'est-à-dire lorsqu'elle peut être recontextualisée.

À la suite de la lecture de l'histoire, les personnes interrogées décontextualisent-recontextualisent la connaissance qu'elles viennent de lire. En effet, elles prennent l'usage dont il est question dans l'histoire et le transposent à la situation. Dans le discours des artisans, il est difficile de séparer la décontextualisation de la recontextualisation. En effet, ils décontextualisent directement la connaissance pour la transposer dans leur propre contexte professionnel.

Par exemple, nous avons relevé dans les entretiens :

*« Dans notre métier on ne peut pas faire de la vente de pain par Internet, on peut à travers une association proposer des produits » (Albert).*

*« C'est toujours intéressant de faire un site et de vendre, mais quoiqu'il en soit ça reste très spécifique et c'est le produit qui commandera » (Gilles).*  
*« Je me sens assez proche de cette personne, sauf sur un point, il dit qu'il a pris un encart dans les pages jaunes web, c'est ce que j'avais fait un moment, mais je n'étais pas très satisfait du résultat (...) » (Pierrick).*  
*« Pour moi je ne vois pas l'intérêt de faire un site, j'aurais pris un site si j'avais pu faire du commerce » (Dominique).*

Dans ces extraits, nous voyons bien que les processus de décontextualisation et recontextualisation sont simultanés. Par exemple, pour le premier Albert boulanger, il réagit tout de suite en affirmant que la vente par Internet est impossible pour lui. D'un point de vue cognitif nous pouvons dire, qu'il a d'abord assimilé l'histoire où il était question de vendre son produit par Internet (décontextualisation) puis il a souligné les raisons pour lesquelles il ne pouvait pas faire un site (recontextualisation).

Nous retrouvons dans les entretiens des neuf personnes interrogées ce processus de décontextualisation et recontextualisation. Ce qui change en fonction des personnes interrogées, c'est la façon dont elles vont gérer la distance cognitive qu'il existe entre l'histoire lue et leur propre contexte professionnel.

## **2. La gestion de la distance cognitive**

Au-delà du discours des répondants une dimension nous intéresse fortement : la gestion de la distance cognitive. Nous définissons la distance cognitive par l'écart cognitif qu'il existe entre deux individus, c'est-à-dire l'ensemble des éléments qui les séparent. Par exemple, un électricien sera plus proche d'un point de vue cognitif d'un autre électricien que d'un facteur instrumental, car nous faisons l'hypothèse qu'ils ont plus de points en commun. Dans notre étude exploratoire, nous avons pu jouer avec cette distance cognitive.

### **2.1. Distance cognitive importante**

En effet, pour les deux premiers entretiens nous avons mis face-à-face deux métiers totalement différents : un boulanger et un facteur instrumental pour le premier, et un bijoutier-joaillier et un chocolatier pour le second.

Dans les deux premiers cas, les personnes interrogées n'ont aucun problème de décontextualisation et recontextualisation des informations qu'elles lisent. Mais lorsqu'elles

recontextualisent l'histoire, c'est-à-dire qu'elles la transfèrent dans leur propre contexte professionnel, elles voient bien que ce n'est pas possible. Dans le premier entretien, la personne rejette l'idée de faire un site pour vendre comme dans l'histoire mais elle explique ce qu'il est possible de faire pour son métier:

*« Dans notre métier on ne peut pas faire de la vente de pain par Internet, on peut à travers une association proposer des produits (...). Pour moi, c'est un peu spécial, je ne veux pas trop me développer, c'est juste le bouche à oreille. Pour une association sur notre spécialité du coin, je veux bien, mais pour moi personnellement je n'y vois pas d'intérêt » (Albert).*

Ici, nous avons une personne qui arrive bien à gérer la distance cognitive, son contexte professionnel et les usages qui en découlent sont extrêmement différents de ceux qui sont exposés dans l'histoire. Mais au-delà du processus décontextualisation recontextualisation, elle arrive à s'approprier une partie de l'usage pour l'adapter à son contexte. C'est-à-dire un site vitrine n'est absolument pas adapté à son contexte par contre une association qui regrouperait des boulangers fabricant une spécialité locale, comme lui, serait tout à fait indiquée.

Dans le second cas, la personne se contente de rejeter :

*« C'est toujours intéressant de faire un site et de vendre, mais quoi qu'il en soit ça reste très spécifique et c'est le produit qui commandera. Nous avec les bijoux sans les voir il y a un frein on ne peut pas toucher le produit, en plus le transport est un problème » (Gilles).*

Elle ne gère pas la distance cognitive, elle se contente de décontextualiser et recontextualiser, elle envisage sa situation par rapport à ce qu'elle vient de lire, s'aperçoit que ça ne fonctionne pas et donc elle rejette et ne continue pas la réflexion.

## 2.2. Distance cognitive faible

Pour les six autres entretiens la distance cognitive est plus faible, en effet pour les entretiens numéros quatre à huit les métiers sont exactement les mêmes. Nous avons trois facteurs instrumentaux qui lisent des histoires de confrères et un boulanger qui lit aussi une histoire de boulanger. Pour les entretiens trois et neuf, les métiers sont assez proches.

Ici donc, les individus n'ont pas eu à gérer la distance cognitive puisque les histoires que nous leur avons proposées étaient proches, voire très proches de leur contexte professionnel.

Étant donné que les répondants s'identifient rapidement au contexte, ils rentrent directement dans l'histoire et discutent plus au niveau du contenu :

*« Je me sens assez proche de cette personne sauf sur un point (...) Je pense comme lui, (...) mais je suis d'accord (...) » (Pierrick).*  
*« C'est sur ça peut être pas mal (...) Je ne connais pas et je serais curieux (...) » (Olivier).*  
*« Ca c'est vrai, c'est un point très important (...) mais là je crois qu'il se trompe (...) » (Marc).*  
*« Moi c'est très différent (...) Là je suis complètement d'accord (...) » (Pascal).*

Dans le cas où l'artisan n'a pas à gérer la distance cognitive, nous avons observé différents comportements. Pour Pierrick luthier, l'histoire qu'il lit est extrêmement proche de la sienne, les métiers sont voisins (luthier et facteur instrumental) et les usages aussi. Chacun a un ordinateur, une connexion à Internet et un site vitrine. Il nous affirme qu'il se sent proche de cette personne, qu'il est assez d'accord avec elle sauf sur un point mais envisage peut être d'aller dans son sens :

*« Mais bon peut être j'y reviendrai parce que je pense comme lui, ça va aller crescendo (...) » (Pierrick).*

Pour Olivier facteur instrumental, le métier est exactement le même, mais les usages sont complètement différents. Lui n'en a aucun et dans l'histoire qu'il lit, la personne possède un ordinateur, une connexion à Internet et un site vitrine. De ce fait, il s'identifie au contexte et discute des points positifs ou négatifs que pourrait lui apporter Internet :

*« Pourquoi pas dans la mesure où je sais que ça va m'apporter quelque chose. Mais c'est beaucoup de temps et moi j'économise le temps. Et Internet, je sais qu'il y a des gens qui passent des heures. Moi je suis déjà assis toute la journée devant mon piano, et puis il faut avoir une idée bien précise de ce que l'on veut. Et c'est vrai que maintenant tout passe par Internet, mais moi je n'en suis pas du tout là ! » (Olivier).*

Le fait que cette personne n'ait pas à décontextualiser lui permet de se projeter plus facilement dans le contexte de l'histoire et de discuter du contenu en fonction de ce qu'il pense par rapport à cet outil. Nous pouvons imaginer que si le contexte était plus éloigné, étant donné que cette personne ne connaît pas trop les usages qu'elle peut faire avec Internet, elle aurait eu beaucoup plus de peine à s'y identifier.

Pour Cédric, facteur instrumental, le métier est identique cependant les usages diffèrent. Il utilise Internet, pourtant à la différence de l'histoire qu'il lit il n'a pas de site vitrine. Il nous explique pourquoi il ne veut pas faire un site mais le fait de discuter de tout cela avec lui, lui donne de nouvelles idées :

*« Mais faire un site perso, je ne vois pas trop l'utilité, je suis bien comme ça, parce que s'il y a cinquante sites d'accordeurs réparateurs différents qui proposent chacun leur piano, c'est comme s'il n'y avait rien du tout (...) Par contre sur les données techniques que je cherche sur le Web, j'aimerais bien faire un site sur ça, c'est assez pointu (...) ça serait des données personnelles que je mettrais à disposition ça, c'est vraiment quelque chose qui manque. En plus, ça serait beaucoup plus porteur, ça apporterait réellement un plus. » (Cédric).*

Dans ce cas, il ne s'identifie pas à l'histoire qu'il lit, au contraire il la rejette en bloc cependant il trouve de nouvelles idées plus pertinentes à ses yeux.

Dans ces différents exemples, nous voyons bien que les individus ne réagissent pas tous de la même manière, certains s'identifient et font évoluer leurs positions, d'autres rejettent ce qu'ils lisent, tout en développant de nouvelles idées.

### **3. Processus de réutilisation**

Ensuite, il y a éventuellement une intention de réutilisation. En lisant l'histoire, la personne va relever certains éléments de connaissances qui l'intéressent plus que d'autres. Nous ne pouvons pas dire a priori que tel ou tel élément va être significatif, c'est l'artisan qui va le déterminer lui-même. Nous parlerons de densité sémantique, c'est un terme emprunté à la littérature du e-learning qui est défini par la mesure subjective qu'un individu donne à la connaissance (Fallery 2004).

La réutilisation arrive après la phase de partage, elle pourra être plus ou moins proche, plus ou moins étendue ou adaptée.

#### **3.1. La modification**

La modification entraîne trois attitudes différentes : l'adoption, l'adaptation ou le rejet et l'émergence de nouvelles idées. C'est cet axe qui revient le plus souvent dans nos entretiens.

Soit l'artisan **adopte** la connaissance, c'est-à-dire qu'il la transpose directement à sa situation sans faire de modification :

Par exemple, nous retrouvons cette dimension sur l'intérêt que peut avoir l'artisan à être sur Internet et sur la façon dont la personne s'est mise à Internet :

*« C'est sûr, je n'ai pas trop de travail, et ça pourrait m'en apporter [...] et je ferais un stage comme lui [...] » (Olivier).*

À propos d'un site de vente en ligne où cette personne pourrait trouver des articles intéressants pour son activité, un artisan nous dit :

*« Je ne le connais pas et je suis maintenant curieux d'aller le voir, ça pourrait être intéressant pour moi [...] » (Olivier).*

Soit il **adapte** ce qu'il vient de lire à sa propre situation :

Au sujet d'un site Internet où, dans l'histoire, l'artisan décrivait comment les gens qui visitent le site peuvent lui envoyer un message en remplissant un formulaire :

*« Par contre, ce que je n'ai pas fait et qui me donne des idées, sans être accro comme lui, c'est de créer un lieu spécial où les gens peuvent correspondre avec moi [...] » (Olivier).*

Soit il **rejette** :

*« Ce qu'il dit sur les pages jaunes papier, je ne suis pas d'accord, moi j'ai beaucoup de gens qui m'appellent en passant par là [...] ça je ne le fais pas et je ne le recommande pas aux gens » (Cédric) .*

*« Pour le moment me mettre dans les pages jaunes web ça ne m'intéresse pas, mais bon peut être j'y reviendrai parce que je pense comme lui, ça va aller crescendo » (Pierrick).*

*« Ce site je connais, mais la seule chose qui me rebute et la raison pour laquelle je ne l'utiliserai à mon avis jamais. C'est que moi si je veux acheter des pianos il me faut les voir parce qu'il y a des choses qui sont complètement cachées, et qu'avec une photo sur Internet ça ne suffit pas » (Pascal).*

Soit il rejette, tout en imaginant une nouvelle idée complètement différente :

*« Je ne suis pas certain de l'utilité d'un site, d'autant plus qu'il y a des gros professionnels qui ont des sites depuis longtemps et beaucoup de choix (...) par contre sur les données techniques que je cherche sur le Web, j'aimerais bien faire un site sur ça, c'est assez pointu (...) ça serait des données personnelles que je mettrais à disposition, ça c'est vraiment quelque chose qui manque. En plus, ça serait beaucoup plus porteur, ça apporterait réellement un plus. » (Cédric).*

Le rejet n'est pas forcément une non-réutilisation parce que cela peut donner de nouvelles idées auxquelles l'artisan n'avait pas pensé.

### 3.2. L'horizon

Lorsque la personne va envisager une réutilisation, elle va la projeter à plus ou moins long terme.

À court terme :

*« je ne le connais pas et je suis maintenant curieux d'aller le voir, ça pourrait être intéressant pour moi [...] »(Olivier).*

À plus long terme :

*« [...] je pense que j'y viendrai, parce que je pense comme lui, ça va aller crescendo, mais pour l'instant ça ne m'intéresse pas [...] »(Pierrick).*

*« Mais pour moi ça serait beaucoup trop de temps, en plus je ne me suis jamais mis à l'informatique. Peut-être un jour [...] »(Olivier).*

Nous pensons que la dimension « horizon » n'est pas pertinente pour notre travail. D'une part, elle n'apporte pas d'information supplémentaire sur ce que va réutiliser la personne. D'autre part, elle est trop subjective. Cette dimension est trop vague pour notre analyse, ainsi nous ne la retiendrons pas pour la suite de notre analyse.

### 3.3. La granularité

C'est un concept important que nous retrouvons dans la littérature du e-learning, cela correspond à la taille de la connaissance que la personne réutilise. Elle peut être plus ou moins importante :

- Un élément : l'artisan réutilise un objet (image), à propos d'un artisan qui ne connaît pas un site :

*« Je ne le connais pas et je suis maintenant curieux d'aller le voir, ça pourrait être intéressant pour moi [...] » (Olivier).*

- Une séquence (cadre d'application), par exemple un artisan ayant déjà un site, en lisant l'histoire d'un autre aimerait réutiliser une fonctionnalité du site qu'il n'a pas développée :

*« Par contre, ce que je n'ai pas fait et qui me donne des idées, sans être accro comme lui, c'est de créer un lieu spécial où les gens peuvent correspondre avec moi [...] » (Pascal).*

- Une idée de solution (un projet), à propos d'un artisan qui n'a pas Internet et qui lit l'histoire d'un confrère utilisant Internet pour se faire connaître:

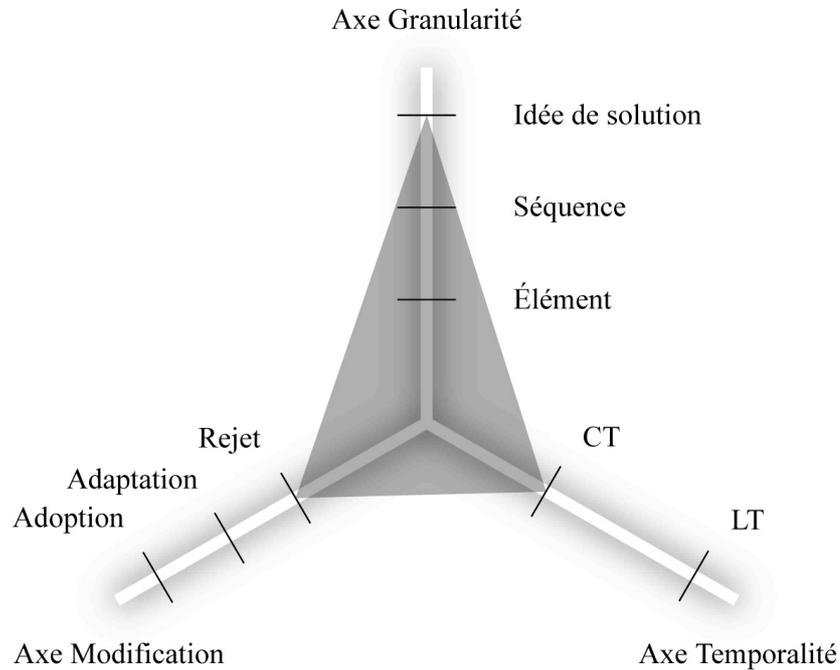
*« Un jour je m'y mettrais [...] dans la mesure où je sais que ça peut vraiment m'apporter quelque chose » (Olivier).*

En fonction de ces trois axes nous caractérisons les situations de réutilisation issues de notre contexte d'étude. Chaque situation de réutilisation se place sur les trois axes : modification, granularité et horizon.

Par exemple, à propos d'un site Internet,

*« [...] moi je mets des annonces dans des journaux spécialisés, ça marche assez bien, en tout cas ça me laisse des contacts, parfois les gens ne peuvent pas se déplacer (...) Je ne suis pas certain de l'utilité d'un site (...) » (Cédric).*

Ici, selon nos axes, nous avons le rejet d'un projet entier (le site Internet) sur le court terme. Nous avons représenté graphiquement cette situation de réutilisation.

**Figure 11 : Les dimensions de la réutilisation**

L'étude exploratoire a mis en avant certaines dimensions. Tout d'abord, lors de la lecture d'une histoire, les individus passent par une phase de partage avec la décontextualisation-recontextualisation de ce qu'ils viennent de lire. Le résultat de cette phase va fortement dépendre de la distance cognitive qui existe entre l'artisan et l'histoire. Cependant, les individus ne sont pas égaux devant la distance cognitive, et comme nous l'avons vu, tous ne la gèrent pas de la même manière. Elle va nous conduire parfois à une phase de réutilisation qui n'est pas automatique. La réutilisation dépend des individus, certains vont la réutiliser sans la modifier ou en réutiliser une partie plus ou moins importante dans un futur plus ou moins proche.

Pour la suite de notre travail nous ne conserverons pas la dimension « horizon », car nous pensons qu'elle est trop subjective et qu'elle n'apporte pas de compréhension supplémentaire au processus de réutilisation. Nous garderons seulement les dimensions de granularité et de modification.

Nous synthétisons ces deux dimensions dans les tableaux suivants :

**Tableau 13 : La dimension granularité**

<b>Dimension granularité</b>	<b>Exemples</b>
Idée de solution	« Un jour je m'y mettrai [...] dans la mesure où je sais que ça peut vraiment m'apporter quelque chose »
Séquence	« Par contre, ce que je n'ai pas fait et qui me donne des idées, sans être accro comme lui, c'est de créer un lieu spécial où les gens peuvent correspondre avec moi [...] »
Élément	« Je ne le connais pas et je suis maintenant curieux d'aller le voir, ça pourrait être intéressant pour moi [...] »

**Tableau 14 : La dimension modification**

<b>Dimension modification</b>	<b>Exemples</b>
Adopte	« C'est sûr, je n'ai pas trop de travail, et ça pourrait m'en apporter [...] et je ferai un stage comme lui [...] ».
Adapte	« Par contre, ce que je n'ai pas fait et qui me donne des idées, sans être accro comme lui, c'est de créer un lieu spécial où les gens peuvent correspondre avec moi [...] ».
Rejette	« Ce qu'il dit sur les pages jaunes papier, je ne suis pas d'accord, moi j'ai beaucoup de gens qui m'appellent en passant par là [...] ça je ne le fais pas et je ne recommande pas aux gens ».

Ces deux dimensions apparaissent régulièrement lors de l'étude exploratoire. Nous approfondirons ces notions dans le chapitre suivant.

Résumé de la sous-section 2 :

Nous considérons le processus de partage de connaissances en trois étapes. La première est la contextualisation. Dans notre cas, elle consiste en l'acte narratif lui-même qui est d'autant plus significatif puisque ancré dans un contexte précis. La deuxième phase est la décontextualisation. C'est le processus cognitif par lequel les individus considèrent les connaissances à l'état brut. La troisième phase est celle de la recontextualisation, qui revient à traduire ou reformuler la connaissance dans son propre contexte. Nous observons dans nos entretiens que ce processus de partage est fortement dépendant de la distance cognitive que les individus doivent gérer. Certains vont arriver à mieux la gérer que d'autres.

Ceci va aussi influencer l'intention de réutilisation de la part des artisans, nous avons retenu deux dimensions de réutilisation : la modification et la granularité. L'intention de réutilisation va dépendre de la densité sémantique que l'artisan accorde à l'élément de connaissances.

### **Sous-Section 3. Modélisation et recueil des récits d'expériences**

Dans cette sous-section, nous allons voir comment nous définissons le terme « usage ». Puis nous verrons comment nous avons choisi de les modéliser en partant du concept de « cas d'utilisation » emprunté au domaine de l'informatique pour arriver aux récits d'utilisation. Enfin, nous verrons le protocole mis en place pour recueillir les récits auprès des artisans.

#### **1. Qu'est ce qu'un « usage » ?**

Dans le dictionnaire nous retrouvons plusieurs définitions du mot usage<sup>42</sup> :

- (1) Action, fait de se servir de quelque chose : utilisation, emploi. L'usage d'un ordinateur [...] – À l'usage : par l'expérience que l'on a de l'emploi de quelque chose – Faire usage de : employer, utiliser [...]
- (2) Fonction, destination de quelque chose, emploi que l'on peut en faire [...]
- (3) Pratique habituellement observée, dans un groupe, dans une société : coutume [...]

<sup>42</sup> Petit Larousse Illustré, édition 2004.

- (4) Ensemble des règles et des interdits qui caractérisent la langue utilisée par le plus grand nombre à un moment donné et dans un milieu social donné.

Nous nous intéressons, ici, plus précisément aux usages des technologies. Ce type d'usage constitue avant tout un ensemble de pratiques, une façon particulière d'utiliser quelque chose, un ensemble de règles partagées socialement par un groupe de référence et construites dans le temps (Docq et Daele 2001). L'usage est ce que les gens font effectivement avec les objets et dispositifs techniques (Breton et Proulx 2002).

La notion d'usage est complexe, elle n'est pas un objet naturel mais un construit social (Chambat 1994) qui renvoie à un continuum, allant de la simple adoption à l'utilisation puis à l'appropriation (Breton et Proulx 2002). L'adoption consiste en l'achat et la consommation d'un objet stable. L'utilisation fait référence à l'emploi fonctionnel d'une technique dans un face à face avec la machine, ou le dispositif, et conformément au mode d'emploi. L'appropriation d'un objet technique nécessite trois conditions :

- (1) L'utilisateur démontre un minimum de maîtrise technique et cognitive de l'objet.
- (2) Cette maîtrise s'intègre de manière significative et créative aux pratiques quotidiennes de l'utilisateur.
- (3) L'appropriation ouvre vers des possibilités de détournement, contournement, réinvention, ou des possibilités d'accéder à la conception des innovations.

Selon nous, un usage consiste en une suite d'actions, effectuées au moins par un utilisateur, pour répondre à une attente, à un besoin et, réaliser une fonction déterminée, en réponse à une attente latente ou exprimée de l'utilisateur. Une pratique devient un usage lorsqu'elle se diffuse et devient habituelle. Un usage est donc caractérisé par l'attente à laquelle il répond, le savoir-faire auquel il correspond, la combinaison des moyens qu'il utilise, et son appropriation par les usagers. La description complète d'un usage peut être caractérisée par les informations suivantes :

- quoi ? désignation, domaine et description générale de l'usage ;
- qui ? caractéristiques des usagers, de l'organisation où il est mis en œuvre ;
- pourquoi ? à quelle attente répond l'usage, quels sont les objectifs recherchés et les résultats obtenus ;
- comment ? la description de la suite des actions constituant l'usage, des ressources engagées et du bilan économique.

## 2. Des cas d'utilisation aux récits d'utilisation

Les cas d'utilisation sont des scénarii utilisés dans le domaine de l'informatique pour expliquer la façon dont le système peut être utilisé. Cela revient en une séquence d'actions qu'effectue le système afin de produire des résultats satisfaisants pour l'acteur. L'objectif est de capturer les besoins des utilisateurs en les exprimant de façon adaptée à la fois aux utilisateurs, clients et développeurs. Le personne qui construit le cas doit se placer du point de vue de chaque utilisateur afin d'identifier ses véritables besoins, ceux qui lui permettront de faire son travail. À qui sont-ils utiles ? À quels « besoins métiers » répondent-ils? Quels avantages procurent-ils à l'entreprise ?

Cockburn (2001) propose d'écrire un exemple en situation d'un cas d'utilisation, ce qu'il appelle « le récit d'utilisation ». Ce récit a pour fonction de « planter le décor » afin d'accueillir des descriptions plus détaillées et généralisées des exigences. En effet, l'objectif de notre démarche n'est pas exactement celle d'un développement de système comme celle des « use cases », mais plutôt celle d'un retour d'expériences sur des systèmes existants. Nous mobilisons ce concept de cas d'utilisation pour tous les avantages qu'il présente, mais nous partons pour notre étude du « récit de l'utilisation » (ou de l'usage) pour comprendre ce que fait l'artisan avec la TIC.

Un « récit d'utilisation » n'est pas encore structuré sous la forme d'un véritable « cas d'utilisation », c'est un exemple en situation, un exemple unique extrêmement spécifique. La modélisation des connaissances grâce aux « récits d'utilisation » est une étape fondamentale qui repose sur la réalité des pratiques au sein de notre terrain d'étude. La méthode des « récits d'utilisation » satisfait à nos exigences et nous permet de disposer d'un cadre méthodologique pour la modélisation des « histoires des artisans avec les TIC ».

Le récit se présente comme un système organisé qui impose de trouver une cohésion, parmi un ensemble d'évènements dispersés. Le récit invite le narrateur à donner de la cohérence, de l'unité et du sens, à travers cette activité. Il conduit à chaque fois à reconstruire une cohérence et une unité dans une reconfiguration différente qui accorde un sens remanié aux actes vécus. Ces composantes de l'activité narrative sont à réinterpréter comme étant toujours le produit d'une situation de communication, traversée par des attentes, des enjeux de pouvoir et de

reconnaissance. Une situation dont le cours évolue au fil des interactions verbales et affectives qui ponctuent les échanges.

L'art de conter repose sur « *la faculté d'échanger des expériences* » (Benjamin 1936, p. 115), il « *emprunte la matière de son récit à son expérience : la sienne ou celle qui lui a été rapportée par autrui. Et ce qu'il raconte, à son tour devient expérience en ceux qui écoutent son histoire* » (Benjamin 1936, p. 121).

Cette manière d'envisager l'activité narrative conduit à penser le récit comme un processus de mise en forme de l'expérience, qui concerne aussi bien le narrateur que ceux qui reçoivent le récit. Pour être élaborée, l'expérience s'appuie sur l'appel à la mémoire des événements qui se sont déroulés, mais aussi d'oublis. En cherchant à restituer des événements vécus sous forme de récit, le sujet va puiser dans les matériaux factuels et imaginaires de la mémoire ceux qui lui permettront de retracer son histoire, tout en s'efforçant de donner une certaine présentation de soi. En définitive, l'intérêt de l'approche par l'activité narrative est de mettre l'accent sur des processus d'élaboration et de partage d'expériences qui engagent personnellement les individus. Orofiamma (2002) qui travaille sur les processus de formation, insiste sur le fait que le récit engage à se questionner sur le déroulement d'un parcours, sur les voies empruntées pour constituer ce qui devient progressivement une histoire personnelle, dont le sujet qui cherche à en rendre compte est aussi le narrateur. Le récit accompagne cet effort pour mettre en forme le vécu de l'expérience.

Les récits d'utilisation décrivent des moments de la vie quotidienne de l'un des acteurs, racontés du point de vue de celui-ci. Aucun formalisme n'est imposé, seule compte la facilité de compréhension par tout utilisateur du système. Lorsque l'on demande à un artisan de raconter son usage avec Internet, il exprime des détails, ses motivations, ses réticences. En définitive, le récit qu'il nous livre est riche en contenu émotionnel.

### **3. Le recueil des récits**

Les ingénieurs qui recueillent des cas d'utilisation ont pour finalité de concevoir un système d'information (Cockburn 2001). Dans notre cas nous cherchons à concevoir une base de

partage d'expériences des usages des TIC, c'est-à-dire que nous souhaitons récolter les expériences individuelles pour elles-mêmes.

Dans l'encadré ci-dessous, nous présentons la méthode que nous avons choisie pour recueillir les histoires :

#### **Encadré 4 : Les différentes étapes du recueil**

##### **1<sup>ère</sup> étape : Expliquer ce que l'on fait**

Le chercheur explique à l'artisan : « Nous construisons un portail regroupant des usages avec les TIC par les artisans. L'outil regroupe des histoires relatant des expériences des artisans sur le sujet des TIC ».

Recommandations : Nous expliquons à l'artisan pourquoi nous l'interrogeons, nous lui disons clairement ce que l'on veut et pour quelles finalités.

##### **2<sup>ème</sup> étape : L'entretien libre ou non structuré**

Le chercheur demande à l'artisan : « Racontez-moi comment vous en êtes venu à l'utilisation d'Internet ? Quels sont vos usages ? Qu'ils soient des succès ou des échecs.

Recommandations : L'interviewé raconte son histoire jusqu'à ce qu'un silence s'installe. Si nécessaire cette expression spontanée est encouragée par de courtes questions.

##### **3<sup>ème</sup> étape : Retour en arrière et clarification (si nécessaire)**

Le chercheur demande à l'artisan : « Plus précisément, racontez-moi quelques exemples d'usages positifs ou négatifs avec vos partenaires comme vos clients, vos fournisseurs, vos concurrents... »

Recommandations : Une fois arrivé à ce silence, nous relançons l'interviewé. Si la personne ne répond pas (ne donne pas d'exemples d'usages), nous pouvons commencer une partie plus structurée afin d'obtenir de l'interviewé des exemples d'usages positifs et négatifs (arriver à étoffer son histoire par des exemples)

##### **4<sup>ème</sup> étapes : L'auto-synthèse**

Le chercheur demande à l'artisan : « En définitive, que pouvez-vous nous dire sur vos usages avec les TIC, quelle(s) conclusion(s) pouvez-vous en tirer ? »

Recommandations : Dans cette dernière partie, l'objectif est de faire ressortir les points les plus importants de l'entretien et de porter un jugement sur l'usage en général.

L'entretien est structuré selon ces quatre étapes, néanmoins nous laissons place à la spontanéité du répondant. En effet, ces étapes nous guident lors de l'interview, cependant, l'expérience nous a montré que les artisans n'avaient pas besoin d'être relancés. D'eux-mêmes, ils nous fournissaient un discours complet et agrémenté de nombreux détails. L'intérêt des histoires est de laisser libre cours à l'envie de l'artisan à ce moment-là. Lors de nos entretiens, il faut avoir à l'esprit que nos locuteurs peuvent mettre en exergue certains éléments ou bien les effleurer ou seulement les sous entendre. Certaines de ces expériences appartiennent au passé, plus ou moins proche, et refont surface selon les besoins de la communication. Le guide d'entretien est surtout là pour nous aider dans le cas où l'artisan parle peu.

Une première identification des acteurs a été faite grâce aux contacts que nous ont fournis les CMA (certains d'entre eux participaient au projet A&I). Et une autre partie de l'identification des acteurs s'est faite par réseau relationnel et notamment par le « bouche-à-oreille ». Certaines personnes interrogées nous ont orientées vers d'autres artisans susceptibles de « raconter » leur histoire.

Toutes les histoires qui sont contenues dans l'outil ont été récoltées en face-à-face et dans la plupart des cas sur le lieu de travail de l'artisan. Elles ont toutes été enregistrées avec l'accord de l'interviewé. Le face-à-face était inévitable pour permettre à la personne de se sentir en confiance et de nous livrer son expérience personnelle. Il était aussi indispensable d'enregistrer les entretiens pour ensuite pouvoir les retranscrire tels quels dans l'outil<sup>43</sup>. **Nous avons choisi de toujours conserver le récit tel qu'il nous a été narré par l'artisan, toutefois nous avons corrigé les erreurs grammaticales.**

#### **Encadré 5 : Extrait d'une histoire**

(...) À cette époque-là, j'ai tout de suite pensé à faire un site, pour communiquer, en voyant ça comme un outil supplémentaire aux pages jaunes papier, aux cartes de visite etc. Et j'ai eu l'idée d'entrée de développer ça plus qu'autre chose comme publicité, parce qu'Internet ça me plaît beaucoup, puis je pense que très rapidement annuaires classiques vont disparaître ou en tout cas les gens vont de moins en moins consulter le papier et de plus en plus les annuaires en ligne donc déjà l'an dernier je me suis dit : il faut faire un site. Pour m'initier à toutes ces techniques je suis passé par un stage à la Chambre de Métiers. À ce stage j'ai appris une chose, c'est qu'on ne peut pas faire un site soi-même comme je

<sup>43</sup> Nous retrouvons dans l'annexe 1 quelques histoires contenues dans l'outil

voulais le faire au départ en bricolant avec des programmes que des copains m'avaient passé. Je me suis dit ce n'est pas pour moi si je veux faire quelque chose de propre, soit je le fais faire par un professionnel, soit je ne fais rien. Donc j'ai d'abord fait un peu de veille technologique, je suis allé voir tous les sites de collègues dans toute la France, des personnes qui font le même métier que moi. Ils avaient fait soit rien, soit une page perso, soit des sites professionnels. Entre les trois, je me suis dit que faire une page perso ce n'était pas bon, donc j'ai choisi l'option pro. Et le stage de deux jours à la Chambre de Métiers m'a confirmé dans l'idée qu'il fallait faire ça. Ils nous ont dit que nous-même on n'arriverait pas à faire quelque chose de propre par contre qu'ils pouvaient nous aider à choisir un professionnel. Donc concrètement c'est très simple, ils nous ont donné un modèle de cahier des charges et avec ce cahier des charges j'ai fait faire des devis auprès de prestataires, trois ou quatre (...).

Cependant, nous tenons à souligner que les événements tels qu'ils sont arrivés à la personne sont relativement stables alors que le récit, c'est-à-dire le discours de ces événements, qui en est fait peut être varié, en fonction des circonstances de la narration. Plusieurs récits peuvent être des versions différentes d'une même histoire. Ce que nous cherchons c'est l'histoire du processus, à travers le récit qui en est fait. En effet, le récit invite le narrateur à donner de la cohérence, de l'unité et du sens, il est conduit surtout à chaque fois à reconstruire une cohérence et une unité dans une configuration différente. Cela est principalement dû au contexte dans lequel intervient la narration, qui donne une version remaniée aux actes vécus. Le narrateur va raconter à chaque fois un récit possible parmi d'autres, il engage une part de lui-même et de son rapport au monde. En définitive, il y aura autant de récits d'une même situation que de moments différents pour le narrateur, sa version de l'histoire va être contingente à son rapport au monde à l'instant t. Le récit dans l'histoire individuelle des individus est le support que nous avons choisi pour avoir accès aux expériences de chacun.

**Résumé de la sous-section 3 :**

Nous avons modélisé les usages TIC des artisans sous forme de récit. Pour cela, nous nous sommes appuyés sur les techniques déjà existantes dans le domaine de l'informatique, que nous avons adaptées à nos besoins. Nous nous servons des « récits d'utilisation », ils constituent un retour d'expériences sur les usages TIC des artisans. Nous avons mis en place un protocole pour recueillir les histoires afin de les insérer dans la base. Toutes les histoires ont été récoltées en face-à-face et in situ, afin de saisir les réalités de notre terrain d'étude.

**Sous-Section 4. Le découpage et l'indexation des histoires dans « ArtiStoria »**

Tout d'abord, nous montrons la saisie des histoires dans « ArtiStoria », ensuite nous les découpons en « molécules ».

Puis, nous passons à la phase d'indexation qui a pour objectif de situer l'histoire dans un référentiel qui lui donne sens. Ce référentiel est constitué selon plusieurs dimensions correspondant à des domaines de variations de propriétés que possèdent nos histoires. Nous avons choisi cinq index que nous allons décrire successivement. Une fois l'index expliqué, nous reprendrons l'histoire ci-dessus (Encadré 2) pour illustrer nos propos.

**1. Le découpage des histoires dans « ArtiStoria »**

L'outil « ArtiStoria » va permettre d'effectuer des requêtes sur des extraits ou des histoires entières. Pour découper les histoires en extraits nous avons utilisé le modèle de Soulier et Caussanel (Soulier et Caussanel 2002; Soulier 2003) que nous avons adapté au modèle de l'artisanat. Nous l'avons vu dans le chapitre théorique sur les narrations, les auteurs proposent plusieurs niveaux de découpage.

En s'inspirant de leurs travaux, nous avons choisi un découpage en « molécule », une molécule correspond à une scène d'action qui est compréhensible en elle-même.

Molécule n°1 :

*(...) À cette époque-là, j'ai tout de suite pensé à faire un site, pour communiquer, en voyant ça comme un outil supplémentaire aux pages jaunes papier, aux cartes de visite etc. Et j'ai eu l'idée d'entrée de développer ça plus qu'autre chose comme publicité, parce qu'Internet ça me plait beaucoup, puis je pense que très rapidement les annuaires classiques vont disparaître ou en tout cas les gens vont de moins en moins consulter le papier et de plus en plus les annuaires en ligne. Donc déjà l'an dernier je me suis dit : il faut faire un site. Pour m'initier à toutes ces techniques je suis passé par un stage à la Chambre de Métiers.*

Molécule n°2 :

*À ce stage, j'ai appris une chose, c'est qu'on ne peut pas faire un site soi-même comme je voulais le faire au départ en bricolant avec des programmes que des copains m'avaient passé. Je me suis dit ce n'est pas pour moi si je veux faire quelque chose de propre, soit je le fais faire par un professionnel, soit je ne fais rien. Donc j'ai d'abord fait un peu de veille technologique, je suis allé voir tous les sites de collègues dans toute la France, des personnes qui font le même métier que moi. Ils avaient fait soit rien, soit une page perso, soit des sites professionnels. Entre les trois, je me suis dit que faire une page perso ce n'était pas bon, donc j'ai choisi l'option pro. Et le stage de deux jours à la Chambre de Métiers m'a confirmé dans l'idée qu'il fallait faire ça. Ils nous ont dit que nous-même on n'arriverait pas à faire quelque chose de propre par contre qu'ils pouvaient nous aider à choisir un professionnel. Donc concrètement c'est très simple, ils nous ont donné un modèle de cahier des charges et avec ce cahier des charges j'ai fait faire des devis auprès de prestataires, trois ou quatre.*

Dans la molécule n°1, l'artisan justifie son choix qui l'a amené à faire un site Internet, dans la molécule n°2 il explique comment il a construit son site. Une fois le découpage effectué nous allons indexer chacune des molécules selon les cinq dimensions.

## **2. Les cinq dimensions**

Nous avons choisi ces cinq dimensions en fonction des objectifs que nous nous étions fixés au départ. Ces cinq dimensions découlent de la définition que nous avons donnée à ce terme : l'usage (quoi), le métier (qui), les objectifs et résultats (pourquoi), le comment est réparti tout au long du récit. L'ensemble des index contenus dans l'outil se trouve en annexe 2.

### **2.1. La dimension « Métiers »**

Un artisan est un entrepreneur qui investit sur son savoir faire. Son statut juridique est défini par un ensemble de contraintes. Il doit exercer une activité professionnelle de production, de transformation, de réparation ou de prestation de service relevant de l'artisanat. Il doit être économiquement indépendant et être immatriculé au répertoire des métiers. Et enfin, il ne peut pas employer plus de dix personnes lors de sa création. Nous voyons dans cette

définition que le statut d'artisan repose essentiellement sur son métier. Ainsi, cette dimension est essentielle dans l'indexation des histoires. Il existe en France 860 000<sup>44</sup> entreprises artisanales réparties en quatre secteurs : l'alimentation (11 %), la production (18 %), les services (29 %) et le bâtiment (42 %). Nous avons donc choisi de faire un index consacré aux différents métiers. Nous avons adopté une typologie en neuf catégories pour permettre une recherche plus ciblée :

- Alimentation / Art de vivre
- Bâtiment / Construction
- Maison / Décoration
- Maintenance / Réparation
- Métiers d'art
- Mode / Beauté
- Automobile / Transport
- Santé
- Vie quotidienne / Loisir

La dimension métiers sera la même pour l'ensemble des molécules de l'histoire, pour notre exemple (Encadré 5), nous aurons :

---

*Par métiers > Métiers d'art > Facteur Instrumental*

---

## 2.2. La dimension « Usage »

L'outil est constitué d'expériences avec les TIC, c'est-à-dire des usages que font ces artisans avec ces technologies. Nous avons établi une typologie des usages possibles, pour cela nous avons fait des recherches bibliographiques, de la veille sur Internet et nous avons aussi utilisé différents rapports issus du réseau des Chambres de Métiers et de l'Institut Supérieur des Métiers. Au final nous avons établi une typologie en quatre dimensions :

- La dimension commerciale intitulée « Pour vendre et acheter » regroupe tous les usages ayant comme finalité d'augmenter l'activité commerciale de l'artisan. Cela passe par des usages comme « pour répondre aux exigences des clients et donneurs

---

<sup>44</sup> Sources : [www.artisanat.info](http://www.artisanat.info)

d'ordres », « l'intégration des systèmes d'information entre fournisseurs et clients », au « site Internet » en ligne permettant la vente directe aux clients.

- La dimension informative intitulée « Pour s'informer » correspond à tout ce qui est recherche d'informations en ligne, que ce soit en amont au niveau de l'artisan ou en aval pour ses clients potentiels, par exemple la « recherche d'informations professionnelles » ...
- La dimension organisationnelle intitulée « Pour l'organisation » concerne tous les usages visant à améliorer et simplifier la gestion de l'entreprise, comme la « consultation des comptes bancaires sur Internet ».
- La dimension communicative intitulée « Pour communiquer » relève de toutes les applications et déclinaisons de la messagerie électronique, comme la « messagerie électronique », « échanger des documents » ...

Chacune de ces quatre dimensions est constituée par une arborescence plus ou moins importante suivant les cas :

Pour notre exemple (Encadré 5) :

*Molécule n°1 :*

*Pour vendre et acheter > Le site Internet > Création d'un site Web*

### 2.3. La dimension « Investissements »

Les investissements correspondent à tous les intermédiaires, à tous les moyens, matériels ou non, qui ont permis d'arriver à l'usage d'une technologie. Ils peuvent être humains, par exemple un concepteur de site, un agent de la Chambre de Métiers. Ils peuvent être financiers ou matériels, comme un prêt à la banque, un ordinateur, ou un modem. Ou bien temporels, comme le temps consacré à la maintenance du site, à la formation etc.

Pour notre exemple (Encadré 5), les moyens mobilisés sont :

*Molécule n°1 :*

*Par investissements > Temps consacré*

### 2.4. La dimension « Objectifs »

La dimension « objectifs », concerne le but que l'artisan doit atteindre. Ici il s'agit de l'objectif entraînant un usage particulier. Nous retrouvons trois catégories d'objectifs : les intentions de l'individu, l'incertitude-ambiguïté de la situation et ses contraintes.

Pour notre exemple :

*Molécule n°1 :*  
*Par objectif > Pour se faire connaître*

### 2.5. La dimension « Résultats obtenus »

Cette dernière dimension résulte du comportement intentionnel et regroupe tous les résultats que l'on observe, qu'ils soient positifs ou négatifs. Pour les résultats positifs, nous retrouvons des catégories comme « éviter des pertes de temps », « améliorer son image de marque » etc. Dans les résultats négatifs nous pouvons voir des inconvénients comme la « saturation de la boîte mail », « coût humain ou financier » etc.

Notre premier extrait ne montrait pas les résultats des usages avec Internet, nous avons rapporté ci-dessous l'extrait d'une autre histoire :

#### **Encadré 6: Extrait d'une histoire**

J'ai des contacts grâce à Internet tous les jours, maintenant le site est en ligne depuis 2 ans et j'en ai de plus en plus. C'est-à-dire que maintenant qu'il est bien enregistré dans les moteurs de recherche, qu'il a fait un peu son chemin, il est accessible d'un peu partout avec des mots clés qui sont assez bien ciblés. Donc les gens arrivent facilement sur mon site et du coup j'ai beaucoup de messages mais il y a beaucoup de rebut, c'est-à-dire de choses qui ne sont pas très intéressantes qui ne m'apporteront pas à terme de commandes, de travail et qui sont plus de l'ordre du renseignement, des questions. Et puis il y a en a quand même dans le lot quelques-unes unes qui sont intéressantes et qui débouchent sur des commandes : soit du travail de réparation soit des commandes. Les réparations pour des gens qui ne sont pas très loin et qui consultent quand même le site. Et puis après pour des gens plus loin c'est plutôt la commande, hier j'ai encore eu un message de quelqu'un qui était en Afrique du Sud. Je touche vraiment des gens qui sont très loin et ça leur donne, je crois, une assez bonne idée de mon travail.

---

**Résultats positifs :**

*Par résultats obtenus > Succès > Nouveaux clients*

---

Avec ces exemples, nous voyons que chaque index correspond à une molécule riche en contenu. Si nous revenons aux résultats positifs contenus dans l'encadré 3, « Nouveaux clients », lorsqu'on lit la molécule correspondante nous comprenons comment la personne est arrivée à ce résultat. L'artisan, en racontant son histoire, retrace l'ensemble de la chaîne d'action qui lui a permis d'en arriver là. Il explique en soulignant tout ce qui lui semble important que ce soit des points positifs ou négatifs.

Les molécules ne sont pas obligatoirement indexées sur les cinq dimensions. Pour cela, il suffit de laisser l'index qui n'est pas représenté dans la molécule libre.

### 3. Conclusions et perspectives

Notre outil de structuration des récits permet des recherches multiples et interactives, il permet donc d'être plus flexible et plus personnalisé. D'une certaine manière, **c'est l'utilisateur qui gère lui-même la distance cognitive**, entre « trop » ou « pas assez » d'informations contextuelles.

D'après la théorie structuraliste des récits, chaque récit possède une structure identique avec un début, un développement (avec une rupture) et une chute. Nous avons découpé les histoires en molécules, chaque molécule correspond à un passage de l'histoire. Ainsi, il est possible de « fabriquer » des histoires en assemblant différentes molécules suivant la structure du récit. Il faudra, à chaque fois, s'assurer que les éléments contextuels sont cohérents et plausibles.

**Encadré 7 : Exemple d'une histoire assemblée****Début :**

[Pour le moment on a seulement un site vitrine, le problème c'est que l'on ne sait pas faire, l'informatique ce n'est pas notre formation. On ne peut pas l'actualiser nous-même ce site. Donc en fait ce n'est qu'un site vitrine juste pour dire qu'on est là !] **Molécule 1 de l'histoire n°1 – artisan traiteur**

**Développement :**

[Moi j'investis là dedans parce que je suis absolument persuadé qu'Internet c'est un outil incontournable, en tout cas, pour mon atelier. Parce que pour ce tout ce qui est achat à l'étranger, contact avec des anglais, des américains, des canadiens, etc. je n'ai que le site Internet. Donc forcément pour moi c'est très important. ] **Molécule 2 de l'histoire n°7 – artisan luthier**

[J'ai toujours des personnes qui me contactent grâce à ça, mais quand même je ne passe pas énormément de temps pour répondre à tout le monde, parce qu'il y en a qui utilisent Internet d'une façon que je n'aime pas qui demande des renseignements professionnels, moi je ne suis pas habilité à titre gratuit de faire des recherches pour les satisfaire. Quelques fois quand même je leur réponds que ce n'est pas possible quelques fois je n'ai pas le temps. ] **Molécule histoire n°14 – facteur instrumental**

**Conclusion :**

[Dans l'ensemble, je l'utilise mais sans en être esclave environ demi-heure par jour. ] **Molécule 3 de l'histoire n°14 – facteur instrumental**

Grâce à cet exemple, nous montrons que le récit dispose bien d'un « squelette » avec différentes parties. Nous prenons le début d'une histoire, le développement d'une autre et la conclusion d'une autre. Il suffit de rester vigilant pour que le sens de l'histoire soit cohérent. Notre exemple est la combinaison de trois histoires, il est possible d'en assembler un nombre plus ou moins important. Nous avons mis dans notre base d'expériences cinq histoires assemblées. L'expérimentation va nous permettre de voir si ces histoires sont utilisées comme les histoires classiques.

**Résumé sous-section 4:**

Une fois les histoires récoltées, elles sont saisies dans l'outil. Pour que les artisans puissent les retrouver nous les avons découpées en molécules, c'est-à-dire en extraits assez courts.

Chacune de ces molécules est indexée selon cinq dimensions : les métiers, les usages, les investissements, les objectifs et les résultats.

L'objectif de ce découpage est de permettre aux futurs utilisateurs « d'ArtiStoria » de rechercher des expériences en fonction des questions qu'ils se posent.

**Sous-Section 5. « ArtiStoria » un outil de partage de connaissances**

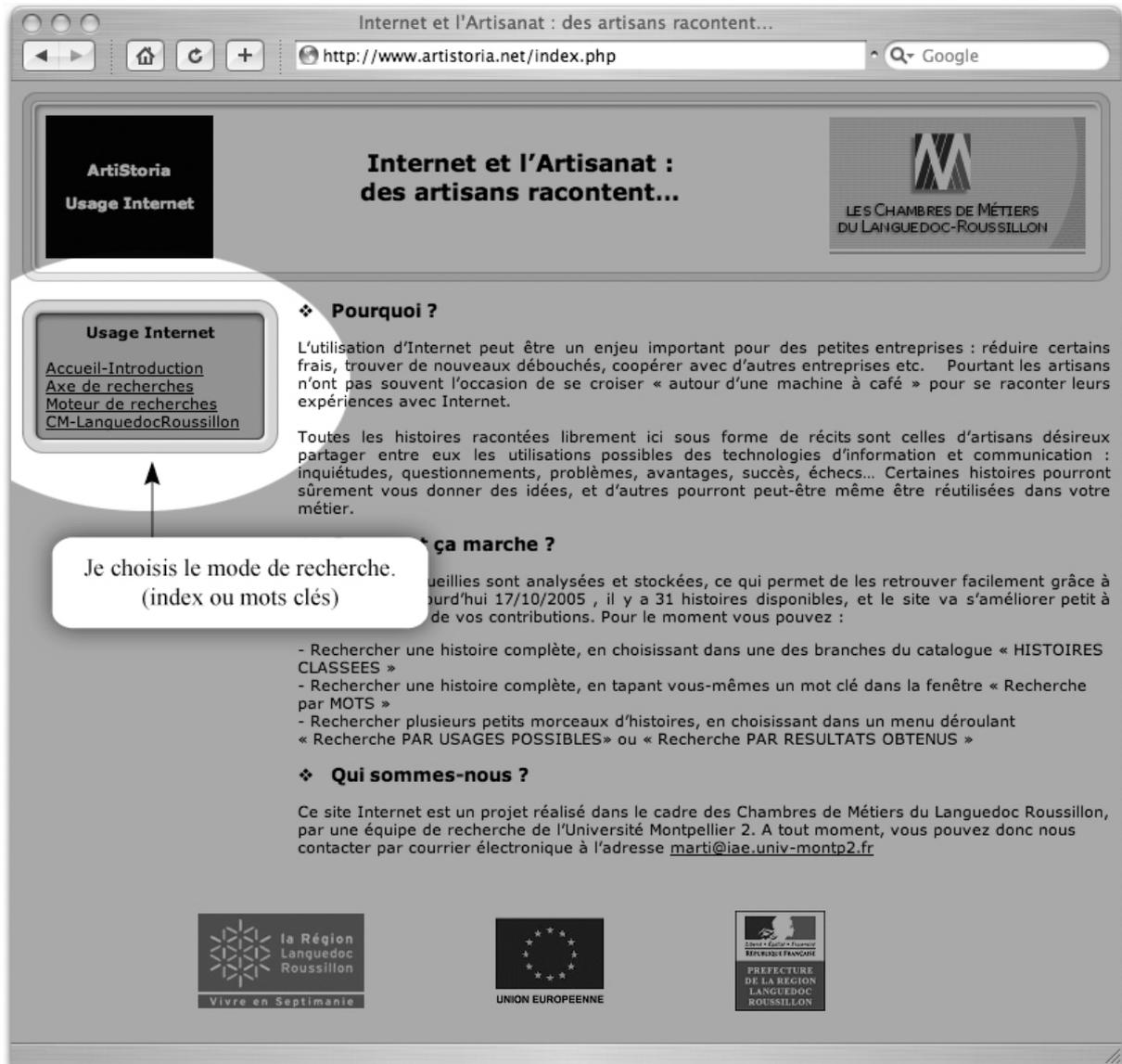
Dans cette sous-section, nous allons voir comment fonctionne l'outil final, avec la première page de présentation et la façon dont l'utilisateur peut rechercher les histoires soit par moteur soit par axe de recherche.

Le portail « ArtiStoria » que nous avons construit est libre d'accès sur Internet à l'adresse suivante : [www.artistoria.net](http://www.artistoria.net)

**1. La page d'accueil**

La première page explique brièvement les objectifs de cet outil : l'utilisation d'Internet et des TIC est un enjeu important pour les artisans et cet outil permet de lire des histoires d'artisans désireux de partager leur expérience sur ces sujets. Nous y expliquons comment rechercher les histoires et qui nous sommes. Un lien sur notre adresse électronique permet de nous contacter directement en cas de problème.

**Encadré 8 : la page d'accueil**



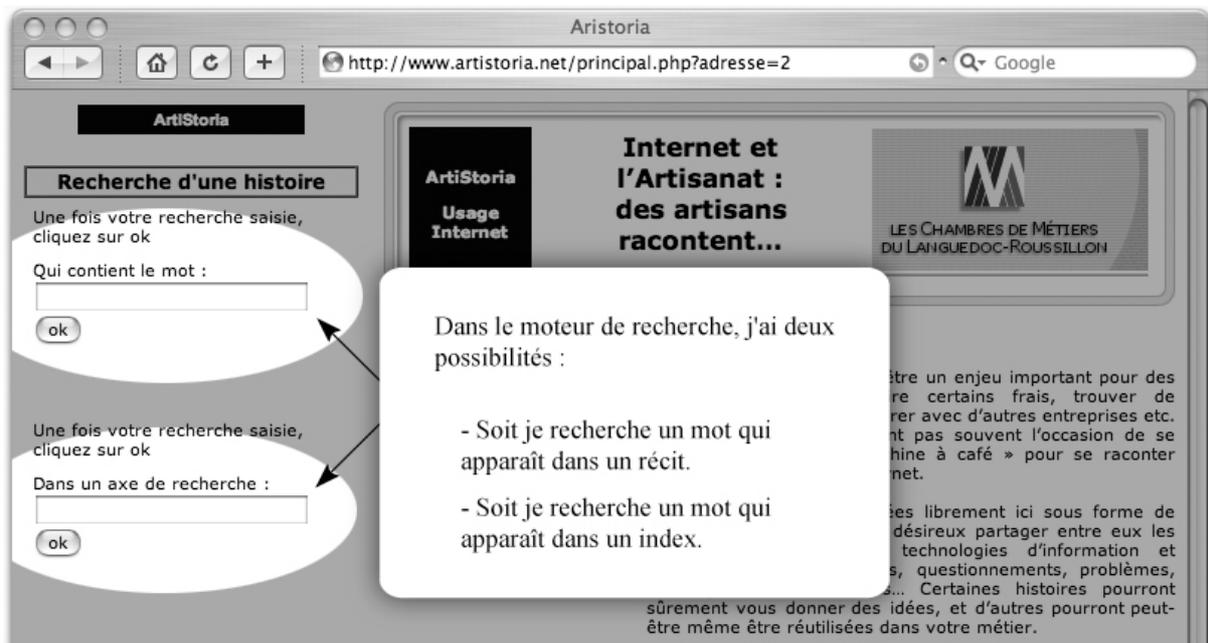
**2. La recherche d’histoires : deux façons différentes**

Il y a deux façons pour rechercher les histoires soit par moteur de recherche, soit par les index.

**2.1. Par moteur de recherche**

Le moteur de recherche est un programme qui indexe de façon automatisée le contenu d'ArtiStoria. Ceci permet à l'internaute qui l'utilise de rechercher dans les histoires certains mots.

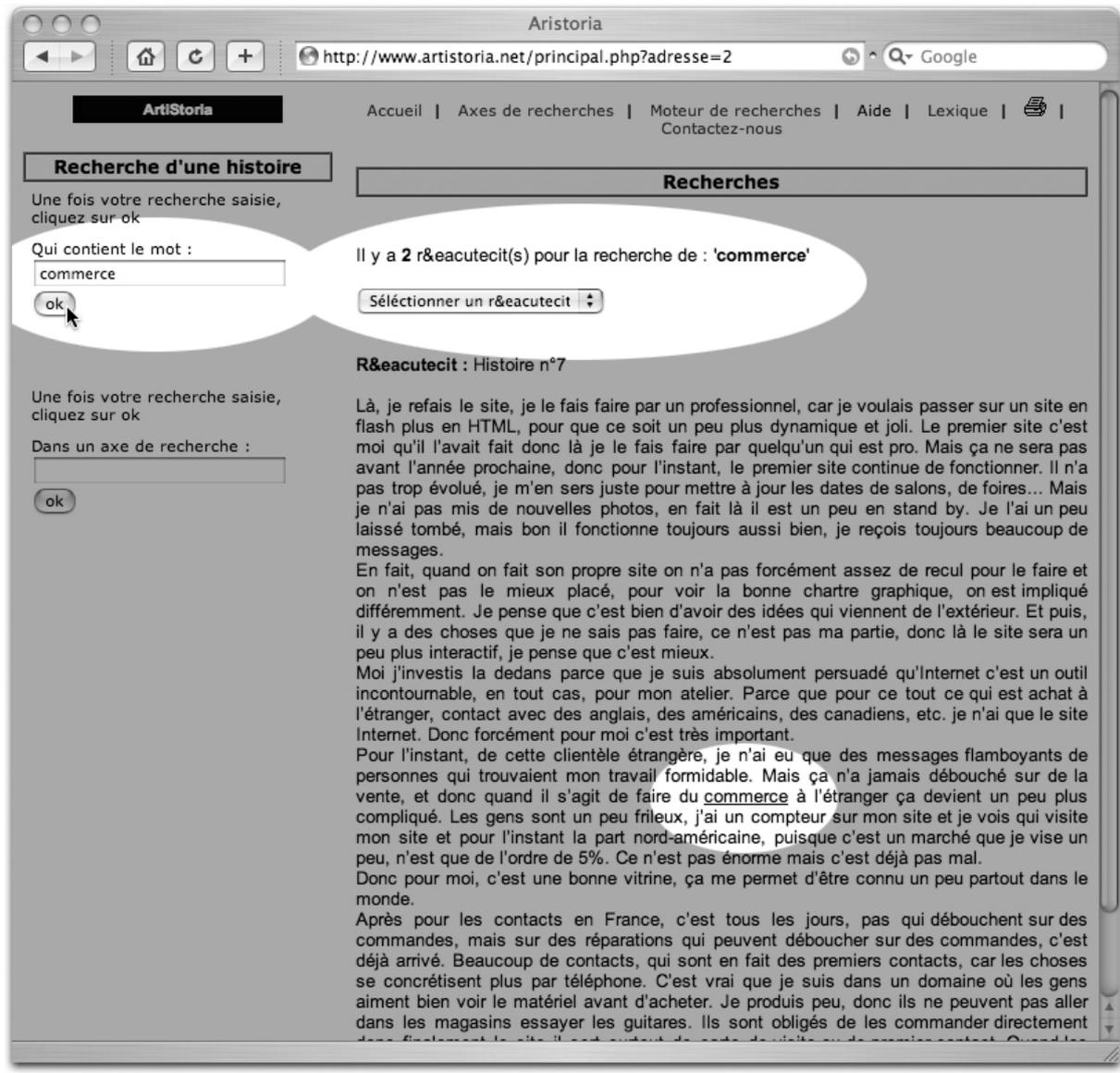
### Encadré 9 : Le moteur de recherche



Par exemple, l'internaute s'intéresse aux histoires contenant le mot « commerce »

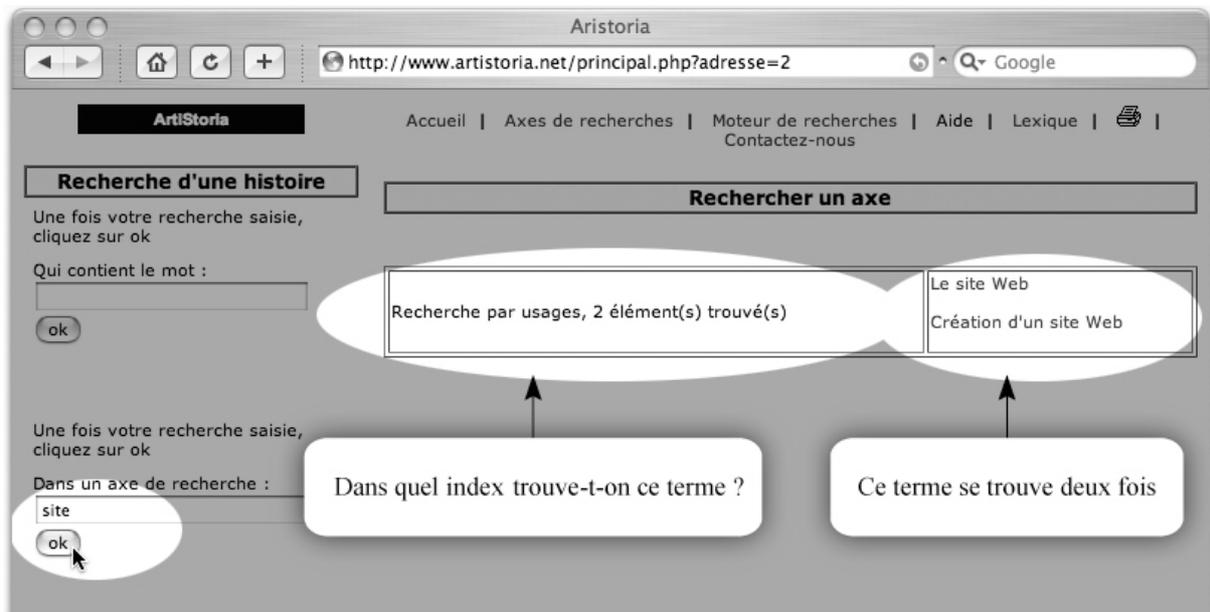
- Je tape « commerce » dans la première case
- Puis j'appuie sur « OK »
- Je sélectionne les histoires correspondantes, ici on en retrouve 2
- J'en choisis une, elle apparaît, le mot recherché apparaît en gras

## Encadré 10 : Recherche du mot « commerce » dans toutes la base



De la même façon, l'internaute peut rechercher dans les index n'importe quel terme. Par exemple je recherche le terme « site ».

**Encadré 11 : Recherche du mot « site » dans tous les index**



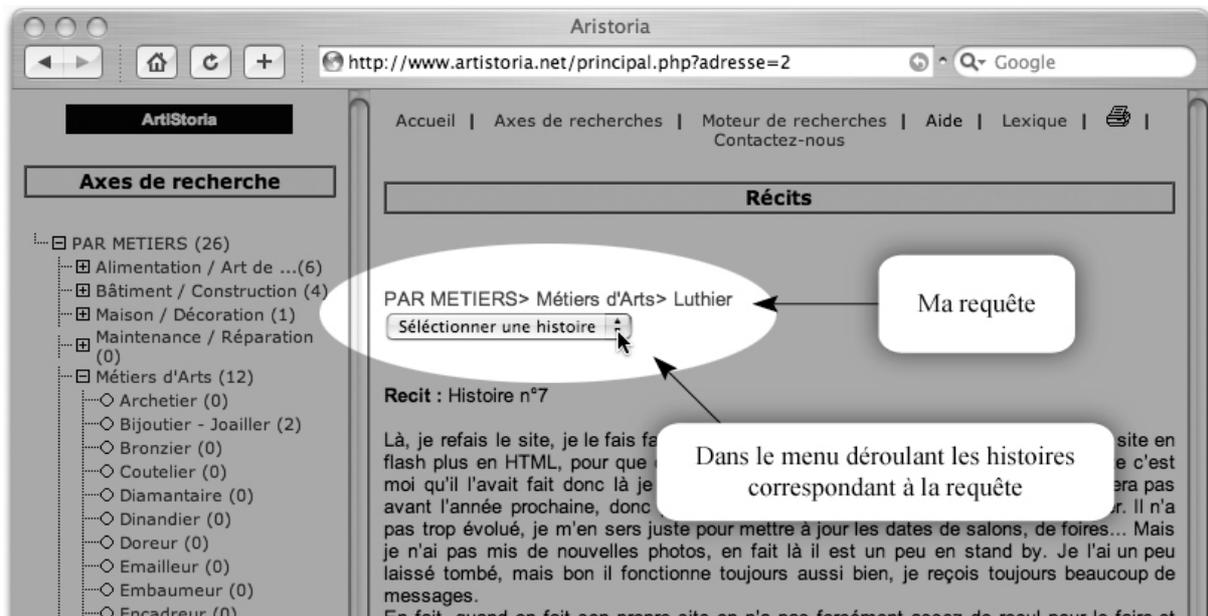
La capture d'écran nous montre que le terme « site » se trouve deux fois dans l'index « usages » : le site web et la création d'un site web. En fonction, de ses besoins l'internaute va choisir l'un des deux, par exemple site web, en cliquant il va retrouver toutes les histoires traitant de ce thème.

2.2. Par axe de recherche

Nous avons cinq axes de recherche : par métiers, par usages possibles, par objectifs, par investissements et par résultats.

L'internaute peut rechercher suivant le métier qu'il souhaite, dans ce cas, l'histoire va apparaître entièrement.

**Encadré 12 : Recherche d'histoires de « luthier »**



L'internaute peut aussi rechercher par « objectifs » et plus précisément pour « gagner du temps ». Dans ce cas, seule la molécule de l'histoire indexée selon cette dimension va apparaître, si toutefois il désire la lire entièrement, il n'a qu'à cliquer sur le bouton prévu à cet effet.

**Encadré 13 : Recherche « Par objectifs » pour « Gagner du temps »**

The screenshot shows the Artistoria website interface. The browser address bar displays 'http://www.artistoria.net/principal.php?adresse=2'. The website header includes navigation links: 'Accueil | Axes de recherches | Moteur de recherches | Aide | Lexique | Contactez-nous'. The main content area is divided into 'Axes de recherche' and 'Extraits'. Under 'Axes de recherche', a tree view shows 'PAR OBJECTIFS (75)' expanded to 'Gagner du temps (4)'. A callout bubble points to this category with the text: 'Quatre histoires correspondent à cette requête, j'en choisis une'. Below this, a list of sub-objectives is visible, including 'Réduire les frais (0)', 'Augmenter la qualité (10)', and 'Répondre aux exigences... (4)'. The 'Extraits' section shows 'PAR OBJECTIFS> Gagner du temps' with a dropdown menu set to 'Sélectionner un extrait'. A callout bubble points to the 'Histoire entière' button with the text: 'L'extrait apparaît, mais si je le souhaite je peux lire toute l'histoire'. Below the dropdown, the text 'Extrait 3 de l'histoire : Histoire n°3' is shown. A callout bubble points to the 'Histoires' section with the text: 'Les autres index de cet extrait'. The main text of the page includes a paragraph about 'mal de command' and 'fournisseurs, qui' and another paragraph about 'On recherche aussi des informations relatives à notre métier, les horaires d'avions. Comme on va 7-8 fois à Paris par an, apparemment c'est sûr et on paye par carte bleu. Ici il n'y a que moi qui y participe mais je ne désespère pas pour y mettre les autres.'

Résumé sous-section 5 :

L'outil ArtiStoria permet aux internautes de lire l'histoire qu'ils désirent. En fonction de l'information qu'il recherche, l'artisan va pouvoir librement consulter les histoires. Il existe dans l'outil deux façons différentes de lire des histoires, soit en cherchant par axe de recherche en fonction des cinq dimensions que nous avons définies, soit par moteur de recherche, dans ce cas, l'internaute saisit le mot de son choix.

**Résumé de la section 2 :**

Nous avons présenté dans cette section la phase d'exploration de cette recherche. Conjointement à notre revue de la littérature nous avons mené neuf entretiens exploratoires auprès d'artisans. L'objectif était de mettre en évidence le processus de partage de l'histoire avec la phase de décontextualisation et recontextualisation ainsi que de l'intention de la réutilisation de la connaissance ainsi acquise. Nous avons pu révéler que ces deux phases étaient fortement liées à la distance cognitive existante entre l'artisan et l'histoire qu'il lit.

Cette phase nous a permis de confirmer l'importance de la distance cognitive à la fois sur les processus de partage et sur la réutilisation .

Ensuite, nous avons vu la modélisation des expériences d'artisans sous forme de récit d'utilisation. Parce que cela permet au narrateur de présenter son usage selon un formalisme très souple, le récit lui permet de donner de la cohérence, de l'unité, du sens et de nombreux détails qui seront extrêmement importants pour ceux qui les liront par la suite. Nous avons, ensuite, présenté le découpage en molécules et les différentes dimensions d'indexation des récits : métiers, usages, investissements, objectifs et résultats obtenus. Ces différentes dimensions permettront de retrouver les récits plus facilement dans l'outil. ArtiStoria permet aux internautes de faire des requêtes pour lire des récits suivants les dimensions qui les intéressent. L'objectif de cet outil est le partage d'expériences avec une réutilisation future.

**Conclusion du chapitre 3 :**

**Dans ce chapitre, nous avons décrit le contexte organisationnel dans lequel nous intervenons. Notre méthodologie d'accès au terrain est une recherche action. Elle se justifie par le fait que nous menons de concert l'action et la recherche afin d'améliorer une situation problématique. Ici, il s'agissait de permettre la construction d'un portail permettant le recueil d'expériences d'artisans avec les TIC afin de les rendre accessibles à d'autres artisans. Cela correspond à la volonté des Chambres de Métiers de disposer d'outils d'accompagnement en ligne, pour moderniser les services rendus aux artisans.**

**Nous avons choisi les histoires pour rendre compte de ces expériences. En effet, nous pensons que cette forme de diffusion des connaissances permet d'améliorer la capacité d'apprentissage des individus grâce aux propriétés des récits pour collecter, structurer et diffuser des expériences.**

**L'étude exploratoire que nous avons menée nous a permis de dégager certaines perspectives intéressantes que nous allons essayer d'éclaircir dans le chapitre suivant. Elles concernent la gestion de la distance cognitive, le processus de partage des connaissances et l'intention des individus de réutiliser certaines de ces connaissances.**

**Notre objectif dans ce travail de recherche est d'analyser la façon dont les individus envisagent la réutilisation de connaissances acquises sous formes narratives.**



**Position du chapitre dans la thèse :**

<p><u>PREMIERE PARTIE : LES FONDEMENTS THEORIQUES DE LA RECHERCHE</u></p>
<p>Chapitre 1 : Les narrations dans les sciences du langage et les sciences de gestion</p>
<p>Chapitre 2 : La gestion des connaissances organisationnelles : les processus de partage, de création et de réutilisation</p>

<p><u>DEUXIEME PARTIE : LES FONDEMENTS METHODOLOGIQUES ET LES RESULTATS DE LA RECHERCHE</u></p>
<p>Chapitre 3 : La méthode de recherche et l'action</p>
<p>Chapitre 4 : L'expérimentation d'ArtiStoria et les résultats</p>
<p>Section 1 : L'échantillon et le déroulement de l'expérimentation Section 2 : L'émergence des différents scénarii et leur validation Section 3 : La validation des scénarii par l'analyse des cas : le classement des quarante-huit cas</p>

## CHAPITRE 4 : L'EXPERIMENTATION D'ARTISTORIA ET LES RESULTATS

Dans ce chapitre, nous allons tenter de fournir une réponse à notre problématique de départ :

**La mise « en ligne » d'expériences professionnelles modélisées sous forme de récits fait-elle émerger différents processus de partage de connaissances, puis de réutilisation ?**

Pour répondre à cette question nous avons mené une expérimentation auprès de quarante-huit artisans.

Nous décrivons dans une **première section** le déroulement de l'expérimentation et les caractéristiques des artisans. Dans une **deuxième section**, nous faisons émerger les processus cognitifs sous-jacents à l'usage « ArtiStoria », et nous proposons alors différents scénarii.

Dans une **troisième section**, nous passons à la phase d'analyse de l'ensemble des matériaux colligés pour valider les scénarii ainsi définis.

## **Section 1. L'échantillon et le déroulement de l'expérimentation**

Une fois le prototype mis en place nous cherchons à voir comment il est utilisé par les artisans, pour cela nous avons mis au point un protocole d'expérimentation.

L'objectif opérationnel de cet outil est que des artisans puissent lire les expériences d'autres artisans (partage), afin qu'ils se forment une idée sur des usages possibles d'Internet et qu'éventuellement ils s'en servent pour leur propre activité (réutilisation).

L'objectif pour nos travaux de recherche est de voir comment il peut y avoir réutilisation de connaissances en lisant les expériences des autres. On ne pourra évidemment pas voir la réutilisation effective mais l'intention de réutilisation exprimée par les artisans.

Cette phase d'expérimentation a duré six mois d'avril 2005 à Septembre 2005. Elle a été conduite dans toute la région Languedoc-Roussillon. L'ensemble des personnes interrogées répondait à deux critères : toutes les personnes appartenaient au secteur de l'artisanat et elles étaient toutes capables de naviguer sur un site Internet.

Dans un premier paragraphe nous décrivons les quarante-huit cas, et dans un second nous exposons le protocole d'expérimentation.

### **1. La constitution de l'échantillon**

Nous n'avons pas d'a priori pour choisir les artisans. Nous n'avons pas besoin de quota particulier pour telle ou telle catégorie d'artisans, étant donné le caractère exploratoire de notre étude.

Toutefois, nous avons deux impératifs à respecter :

- les acteurs devaient être des artisans,
- ils devaient être capables de naviguer sur un site Internet.

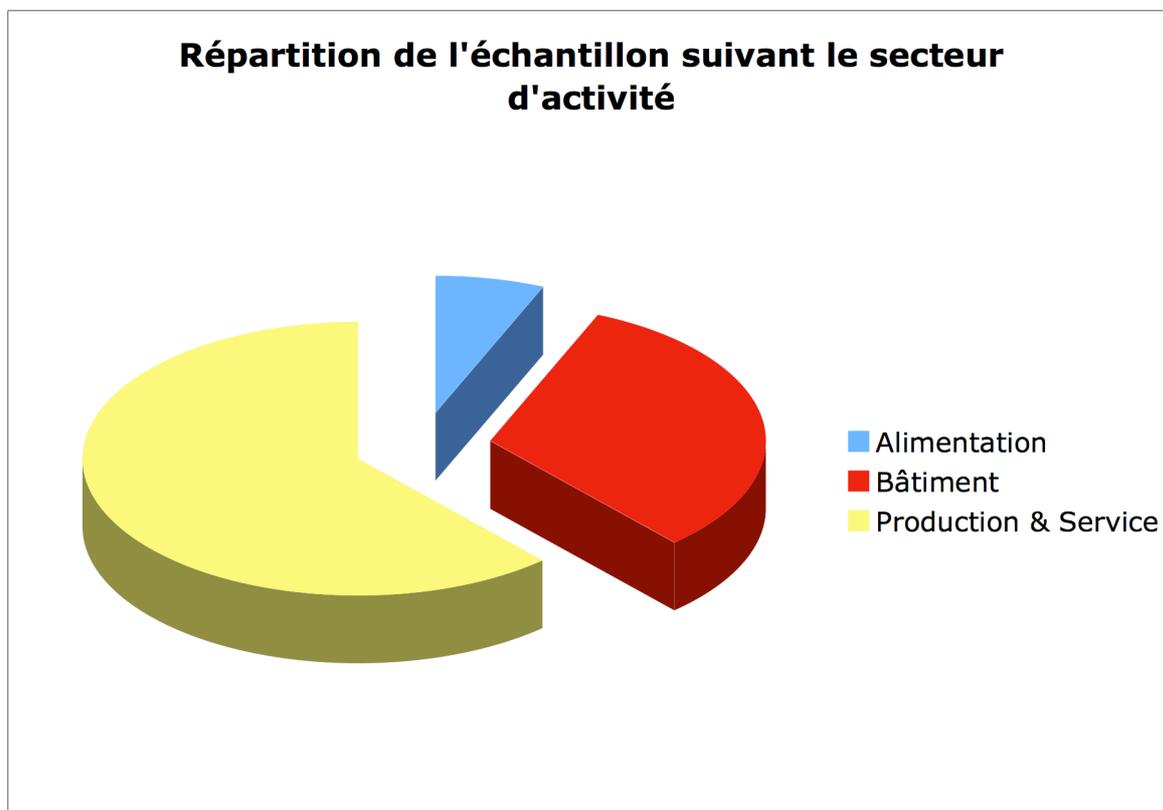
Cet échantillon a été composé de trois manières différentes :

- Une première identification des acteurs a été faite grâce à l'étude de **listes d'artisans** ayant suivi des formations dans les Chambres Départementales. Nous nous sommes intéressés aux formations relatives à l'apprentissage d'Internet ou de l'informatique. En effet ils devaient avoir un minimum de compétences en informatique pour être capables de naviguer sur le site Internet.
- Dans certains cas nous nous sommes rendus dans les **formations** pour y interroger des artisans. Nous nous sommes présentés et nous avons demandé aux personnes si elles désiraient participer à l'expérimentation, nous avons récupéré les coordonnées de ceux qui avaient accepté, pour poursuivre l'expérimentation à distance. Parfois, nous avons pu lors de la formation avoir assez de temps pour mener l'ensemble de l'expérimentation.
- Enfin, une partie de l'identification des acteurs s'est faite par réseau relationnel et notamment par le « **bouche-à-oreille** ». Certaines personnes interrogées nous ont orienté vers d'autres artisans susceptibles d'être intéressés par l'expérimentation.

En plus des deux caractéristiques que nous avons fixées au préalable, il était préférable de choisir des artisans ayant des questionnements sur le sujet d'Internet : ceux qui ne se sont pas encore « lancés dans l'aventure Internet » (des artisans qui souhaitent connaître les possibilités que leur offre Internet et les TIC), ceux qui ont déjà un usage (mais qui souhaitent l'améliorer, le développer, le compléter), ceux qui souhaitent s'informer sur ce qu'il est possible de faire avec ces outils, enfin ceux qui désirent voir ce que font les artisans avec Internet.

L'échantillon se compose d'une grande majorité d'artisans du secteur « production et services ». Ceci s'explique par une grande diversité des métiers de ce secteur, nous y retrouvons par exemple le fleuriste, le coiffeur, le chauffeur de taxi, le bijoutier, le photographe... Par la nature même du métier, nous pensons aussi que ce type de métier a été concerné en premier lieu par Internet.

**Figure 12 : Répartition par secteurs d'activités des personnes interrogées dans le cadre de l'expérimentation**



La figure ci-dessus représente la répartition des quarante-huit personnes ayant accepté de participer à l'expérimentation et ayant répondu dans les délais.

L'âge moyen de l'échantillon d'artisans est proche de 40 ans, la part des moins de 40 ans est importante : 24 personnes sur un total de 48.

**Tableau 15 : Répartition de l'échantillon par âge**

Age	Fréquence
(20-29)	11
(30-39)	13
(40-49)	12
(50-59)	11
(60 et plus)	1
Total	48

Une analyse des genres fait apparaître une proportion d'homme à peine plus importante que celle des femmes. Une prépondérance des hommes n'a rien de surprenant, en effet de nombreux métiers du monde de l'artisanat sont traditionnellement masculins. En 2001, seulement 18 % des chefs d'entreprises artisanales sont des femmes, pourtant ce chiffre est en hausse, elles n'étaient que 10,7 % en 1997<sup>45</sup>. Cependant nous avons observé à de nombreuses reprises que ce sont les conjointes des artisans qui ont participé à l'étude à la place de leur mari. Dans un quart des réponses environ nous observons ce type de comportement, le plus souvent dans les métiers comme : électricien, plombier, maçon, boulanger...

**Tableau 16 : Répartition de l'échantillon par sexe**

Sexe	Nombre	Pourcentage
Homme	27	56,3
Femme	21	43,7
Total	48	100,0

Une majorité des artisans est détentrice d'un CAP. Cependant une partie non négligeable de l'échantillon possède un niveau de formation supérieur au baccalauréat.

**Tableau 17 : Niveau de formation des artisans**

Formation	Nombre
Aucune	8
CAP	21
BAC	7
BAC +	12
Total	48

## 2. Le déroulement de l'expérimentation

Dans ce paragraphe nous allons décrire successivement les trois étapes du protocole d'expérimentation. La première est l'**Entretien Avant** où nous interrogeons l'artisan sur ses usages actuels et souhaités d'Internet et sa position vis-à-vis de cette technologie. Ensuite nous passons à l'étape du **Carnet de Bord Pendant**, ici l'artisan va se retrouver seul face à

<sup>45</sup> Chiffres [www.artisanat.info](http://www.artisanat.info)

l'outil avec lequel il devra naviguer et compléter ce carnet de bord. Enfin, la dernière étape est **l'Entretien Après**, nous interrogeons l'artisan en fonction de sa navigation sur « ArtiStoria ».

### 2.1. Étape 1 : l'Entretien Avant

L'objectif de ce premier entretien est de recueillir l'usage actuel ou souhaité de l'artisan avec Internet. Pour cela nous lui indiquons dans quel cadre nous intervenons : nous exposons notre position au sein de la CRMA du Languedoc-Roussillon, nous expliquons que nous avons développé un portail sur Internet regroupant des expériences d'artisans avec Internet, et que l'objectif de ce portail est de diffuser les usages d'Internet auprès des artisans. Ensuite nous mentionnons que nous sommes dans la phase de test, et que nous avons besoin d'un certain nombre d'artisans pour tester cet outil afin de l'améliorer. Nous expliquons aussi le déroulement de l'expérimentation : s'ils acceptent, ils devront répondre à des questions sur leur usage actuel, puis naviguer sur un site et répondre à nouveau à d'autres questions après la phase de navigation.

Ce premier entretien est donc destiné à recueillir la position actuelle de l'artisan avec Internet. Nous avons contacté environ une centaine d'artisans pour ce premier entretien. Nous les avons approchés de deux façons différentes :

- **En face-à-face**, lors de formations<sup>46</sup> dans les différentes Chambres Départementales de Métiers. Dans ce cas toutes les personnes ont accepté de faire partie de l'expérimentation, sauf trois qui ne disposaient pas d'accès à Internet ou ne savaient pas naviguer sur Internet. Nous les avons ensuite toutes interrogées individuellement. Nous avons recueilli environ trente-cinq cas issus de ces formations.
- **Par téléphone**, les coordonnées des artisans nous avaient été fournies par la CRMA ou par « bouche-à-oreille ». Par téléphone les refus ont été plus nombreux : environ un quart des artisans contactés ont refusé de participer à l'expérimentation. La principale raison invoquée était un manque de temps. Nous avons contacté environ cinquante-cinq personnes par téléphone.

Au total, pour cette première étape de l'Entretien Avant quatre-vingt-sept personnes ont accepté de participer et ont toutes répondu à l'Entretien Avant. **L'ensemble de ces entretiens**

---

<sup>46</sup> Les formations auxquelles nous avons participé étaient toutes en rapport avec Internet et ses usages (comme des formations pour faire son « mini site » sur Internet ou pour utiliser un logiciel de messagerie).

a été enregistré avec l'accord des artisans et ils ont tous été retranscrits dans leur intégralité<sup>47</sup>.

#### Encadré 14 : Guide d'entretien pour l'Entretien Avant

Phase d'introduction :

Présentation du chercheur

Présentation du projet

Objectif de l'expérimentation

Mais avant, nous aimerions connaître **votre position actuelle avec Internet**.

Aujourd'hui que faites vous avec cet outil ?

Quels sont vos projets avec cet outil ?

Quelles sont vos envies ?

Quelles sont vos craintes ?

Avez-vous des commentaires particuliers vis-à-vis de cet outil ?

Le guide d'entretien était là pour nous aiguiller, mais bien souvent les artisans nous ont posé d'autres questions sur les tenants et les aboutissants de cette expérimentation, sur notre statut et sur l'exploitation des résultats. En fonction de la curiosité de chacun nous avons répondu à leurs interrogations.

Une fois ce premier entretien effectué nous avons remis ou envoyé à chacun d'entre eux un dossier comprenant : une aide pour naviguer sur ArtiStoria, un carnet de bord, un questionnaire<sup>48</sup>.

#### 2.2. Étape 2 : le Carnet de Bord Pendant

Le dossier remis à l'artisan pour cette étape comprenait donc :

- une première page de présentation,
- l'aide,
- le carnet de bord,
- et le questionnaire.

<sup>47</sup> Un exemple d'Entretien Avant et d'Entretien Après figurent en annexe 4.

<sup>48</sup> Le dossier complet envoyé aux artisans figure en annexe 3.

Le dossier comprend un document expliquant comment s'effectue la navigation sur « ArtiStoria » et comment il est possible de rechercher des histoires. Différentes captures d'écrans illustrent nos propos. Il est clairement indiqué que la personne doit lire différentes histoires et doit remplir le carnet de bord au fur et à mesure.

**Encadré 15 : Extrait du carnet de bord**

Numéro de l'histoire consultée	Histoire n°	Histoire n°	Histoire n°
<b>Tout le contenu de l'histoire a été lu</b>	Oui Non <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Oui Non <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Oui Non <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<b>Je trouve cette histoire intéressante</b>	Oui Non <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Oui Non <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Oui Non <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<b>J'ai confiance dans le contenu que je lis</b>	Oui Non <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Oui Non <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Oui Non <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<b>Cette histoire est très éloignée de mon contexte professionnel</b>	Oui Non <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Oui Non <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Oui Non <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<b>Je pourrais réutiliser directement cet usage pour mon projet</b>	Oui Non <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Oui Non <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Oui Non <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<b>Pour réutiliser un de ces usages<sup>49</sup> les modifications seraient importantes</b>	Oui Non <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Oui Non <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Oui Non <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<b>La lecture de cette expérience m'a donné des idées nouvelles qui n'étaient pas dans cette histoire</b>	Oui Non <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Oui Non <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Oui Non <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<b>Je pourrais réutiliser un de ces usages dans l'immédiat</b>	Oui Non <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Oui Non <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Oui Non <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<b>Je compte réutiliser cet usage</b>	Pas du tout <input type="checkbox"/> Un peu <input type="checkbox"/> Complètement <input type="checkbox"/>	Pas du tout <input type="checkbox"/> Un peu <input type="checkbox"/> Complètement <input type="checkbox"/>	Pas du tout <input type="checkbox"/> Un peu <input type="checkbox"/> Complètement <input type="checkbox"/>

L'ensemble des documents compris dans le dossier a été préalablement testé auprès de différentes personnes puis de certains artisans, pour vérifier leur lisibilité et leur compréhensibilité.

<sup>49</sup> Si je veux faire comme cette personne alors il faudra que j'adapte beaucoup son usage à ma situation.

Ensuite un questionnaire doit être renseigné, l'objectif étant de caractériser au mieux chaque répondant. Il permet d'avoir des informations sur :

- le niveau d'expertise,
- la fréquence d'utilisation,
- les conditions physiques d'accès à Internet,
- la volonté d'utiliser Internet,
- et des informations personnelles.

**Encadré 16 : Le questionnaire**

- Depuis combien de temps utilisez-vous personnellement Internet ?

< 1ans	[1-2ans]	[2-3ans]	[3-4ans]	[4-5ans]	5ans et plus
--------	----------	----------	----------	----------	--------------

- Disposiez-vous de connaissances informatiques et/ou bureautiques préalablement à votre usage d'Internet ?

Oui	Non
-----	-----

- Quelle est votre fréquence d'utilisation d'Internet?

1 fois par jour	1 fois par semaine	1 fois par mois	Moins d'1 fois par mois
-----------------	--------------------	-----------------	-------------------------

- Quelle est votre durée d'utilisation d'Internet à chaque fois ?

Moins de 10 minutes	Entre 10 et 30 minutes	Entre 30 minutes et 1 heure	Plus d'une heure
---------------------	------------------------	-----------------------------	------------------

- Quel est votre objectif lorsque vous utilisez Internet ?

Pour le travail	Pour les loisirs	Pour les deux
-----------------	------------------	---------------

- Quelle est votre réaction vis-à-vis d'Internet ?

Très Défavorable	Défavorable	Neutre	Favorable	Très Favorable
------------------	-------------	--------	-----------	----------------

- Pourriez-vous désormais renoncer à l'utilisation d'Internet ?

Très Difficilement	Difficilement	Neutre	Facilement	Très Facilement
--------------------	---------------	--------	------------	-----------------

- Souhaiteriez vous accroître l'usage que vous faites d'Internet ?

Pas du tout	Neutre	Légèrement	Fortement
-------------	--------	------------	-----------

Age

[20-29]	[30-39]	[40-49]	[50-59]	[60 et plus]
---------	---------	---------	---------	--------------

Quelle est votre formation ?

Quel est votre métier ?

Depuis combien d'années exercez-vous ce métier ?

Travaillez-vous seul ?

Etes-vous informatisé ?

Si oui, depuis combien de temps

Avez-vous une connexion à Internet ?

Si oui, laquelle ?

Où avez-vous utilisé Internet pour la première fois ?

À l'intérieur de chaque dossier distribué aux artisans, nous avons mis une enveloppe affranchie à notre adresse, pour améliorer le taux de retours. Si quinze jours environ après la distribution du dossier nous n'avions toujours pas eu de réponse, nous relançons les artisans par téléphone une à deux fois, parfois trois.

Sur l'ensemble des quatre-vingt-sept personnes ayant effectué l'Entretien Avant nous avons eu un retour de cinquante-deux dossiers. Nous avons à chaque fois vérifié la cohérence des réponses, nous avons écarté certains dossiers reçus car l'artisan avait manifestement répondu de façon fantaisiste. **Au final quarante-huit cas étaient complets et exploitables.**

### 2.3. Étape 3 : l'Entretien Après

À chaque retour de dossier nous avons contacté les artisans pour mener le second entretien. Au préalable nous avons analysé le carnet de bord et le questionnaire, pour observer le comportement de l'artisan durant la navigation : le nombre d'histoires lues, le choix des histoires, les réponses du carnet de bord et du questionnaire. **Ce second entretien a aussi été enregistré avec l'accord de l'artisan.**

### Encadré 17 : Guide d'entretien pour l'Entretien Après

Maintenant vous avez navigué sur ce site, quels sont les commentaires que vous pouvez me faire ?  
Avez-vous lu des choses qui vous ont intéressées ?

Ensuite pour entrer un peu plus dans les détails :

Est ce que votre vision d'Internet a évolué ?

Est ce que certains témoignages vous ont « interpellés » ?

Que pensez-vous de ce site ? Vous a-t-il apporté des réponses à vos interrogations ?

Avez-vous des commentaires à faire ?

En ce qui concerne la navigation :

Comment avez-vous recherché les histoires ?

Nous observons **en même temps** le carnet de bord de la personne, et nous lui faisons développer certains points en fonction de ce qu'elle a rempli. Par exemple, si elle a noté que pour telle histoire elle envisageait une réutilisation, nous lui demandons de développer : que trouve-t-elle intéressant ? Quels type de connaissances envisage-t-elle de réutiliser ?

Nous regardons les métiers des histoires qu'elle a lu globalement, et nous lui demandons pourquoi elle a choisi des histoires proches ou éloignées de son contexte.

Lors de cet entretien nous avons à l'esprit les différentes dimensions mises à jour lors de l'étude exploratoire. Au niveau de la distance cognitive, est-ce que l'artisan avait lu des histoires proches ou éloignées de son activité professionnelle ? Est-ce qu'il envisageait ou non une réutilisation ? Dans le cas où il envisagerait une réutilisation, comment ? Avec des éléments proches ou éloignés de lui ? Et quelle sorte de réutilisation ? En adaptant, en modifiant, en transformant ?

**Résumé de la section 1 :**

Dans cette section, nous avons présenté l'échantillon d'artisans qui ont participé à notre expérimentation. Nous décrivons un échantillon dont la moyenne d'âge est autour des quarante ans, environ la moitié d'entre eux possède un niveau de formation CAP, alors qu'une partie assez importante a un niveau supérieur ou égal au baccalauréat. La répartition des sexes est à peu près égale, mais le monde de l'artisanat est largement dominé par les hommes (la forte proportion féminine s'explique par le fait qu'un nombre important de conjointes d'artisans nous ont répondu, car elles gèrent souvent l'activité administrative de leur mari). Enfin une grande partie des métiers représentés sont issus du secteur « production et services ».

Le protocole d'expérimentation que nous avons mis en œuvre se déroule en trois étapes : avant, pendant et après la navigation sur ArtiStoria. Nous cherchons par cette expérimentation à mettre en évidence les dimensions qui sont ressorties lors de l'étude exploratoire : la gestion de la distance cognitive et la façon dont les individus envisagent la réutilisation.

## Section 2. L'émergence des différents scénarii et leur validation

À l'issue de l'expérimentation, nous avons une certaine quantité de matériaux colligés : deux entretiens, un carnet de bord et un questionnaire pour chacun de nos quarante-huit cas.

Grâce à l'ensemble de ces matériaux, nous avons pu identifier les différents processus cognitifs des individus en face de l'outil proposé.

### Sous-Section 1. L'émergence des différents scénarii

Dans le chapitre 2 nous avons souligné les trois processus qui composent la mise en place d'un SGC : la création, la diffusion et l'application des connaissances. Nous allons donc reprendre ces trois étapes pour l'implémentation d'ArtiStoria.

**Figure 13 : Les processus de la gestion des connaissances**

1) Création	2) Diffusion	3) Application
<u>Génération et stockage de la connaissance</u>	<u>Phase d'externalisation et d'internalisation de la connaissance</u>	<u>Phase de réutilisation</u>
Contextualisation	Décontextualisation en lecture & Recontextualisation en écriture	Mise en scène de la connaissance

Dans un premier paragraphe nous détaillons le processus de **création**, c'est-à-dire comment nous stockons les contenus afin de les rendre disponibles aux utilisateurs potentiels d'ArtiStoria. Ensuite nous décrivons le processus de **diffusion** de la connaissance, en montrant comment les artisans décontextualisent puis recontextualisent la connaissance en « jouant » avec la distance cognitive. Dans un troisième paragraphe, nous parlons du

processus d'application et nous mettons à jour les différents types de **réutilisation** observés dans les différents cas. Enfin nous croisons la dimension « distance cognitive » parcourue et les dimensions de « réutilisation » pour mettre à jour six scénarii de partage et de réutilisation des connaissances.

### 1. Le processus de création : la saisie des récits et l'alimentation de la base

Nous avons montré que la première étape d'un processus de création de connaissances consistait à générer puis stocker des connaissances dans un SGC. Pour la génération des contenus, nous avons récolté ici des histoires d'artisans sur leur usage avec Internet. Pour les stocker, nous avons saisi les histoires dans l'outil ArtiStoria, nous les avons découpées en molécules et indexées selon certaines dimensions<sup>50</sup>.

La contextualisation concerne la complexité même de la situation : les connaissances sont d'autant plus signifiantes qu'elles sont ancrées dans des contextes précis. Ici, la contextualisation correspond à l'acte narratif. L'usage que nous décrit l'artisan s'inscrit dans un ensemble de contextes : psychologique, sociologique, culturel et économique (Bachelet 2004). Dans l'encadré qui suit nous pouvons lire l'extrait d'un usage raconté par un artisan, il s'agit bien d'une forte contextualisation.

#### Encadré 18 : Extrait du récit d'un artisan luthier

Là, je refais le site, je le fais faire par un professionnel, car je voulais passer sur un site en Flash et non plus en HTML, pour que ce soit un peu plus dynamique et joli. Le premier site c'est moi qu'il l'avait fait donc là je le fais faire par quelqu'un qui est pro. Mais ça ne sera pas avant l'année prochaine, donc pour l'instant, le premier site continue de fonctionner. Il n'a pas trop évolué, je m'en sers juste pour mettre à jour les dates de salons, de foires ... Mais je n'ai pas mis de nouvelles photos, en fait là il est un peu en stand by. Je l'ai un peu laissé tomber, mais bon il fonctionne toujours aussi bien, je reçois toujours beaucoup de messages.

En fait, quand on fait son propre site on n'a pas forcément assez de recul pour le faire, et on n'est pas le mieux placé pour voir la bonne chartre graphique, on est impliqué différemment. Je pense que c'est bien d'avoir des idées qui viennent de l'extérieur. Et puis, il y a des choses que je ne sais pas faire, ce n'est pas ma partie, donc là le site sera un peu plus interactif, je pense que c'est mieux.

<sup>50</sup> Cf. Chapitre 3 - Section 3

Toutes les histoires contenues dans le portail sont ainsi très ancrées dans le contexte de l'artisanat et plus particulièrement de « l'artisan et Internet ». Elles relatent l'histoire d'une personne et sont extrêmement riches en détails contextuels. **Les histoires ont été retranscrites telles qu'elles nous ont été narrées par l'artisan, seules les fautes grammaticales ont été corrigées pour faciliter la lecture.**

En conclusion, nous pensons que les contenus d'ArtiStoria sont de bonne qualité et pertinents pour les futurs utilisateurs car :

- ▶ ce sont des histoires et donc elles sont riches en détails contextuels ;
- ▶ elles relatent des usages, donc elles sont fortement ancrées dans un environnement psychologique, sociologique, culturel et économique ;
- ▶ elles sont toutes issues de discours d'artisans.

Jusqu'à maintenant le site a été entièrement géré par nous-même, c'est-à-dire que nous avons récolté, entré et indexé toutes les histoires qu'il contient. Le prototype était relativement récent, nous n'avons pas eu à retirer des histoires jugées obsolètes. Mais aujourd'hui alors que notre action sur ce projet se termine et que la CRMA doit prendre le relais, un certain nombre de préconisations nous semblent indispensables.

Ce qu'il faut faire :

- ▶ il faut **alimenter** le site avec de nouvelles histoires, il est important qu'il y ait un maximum d'histoires et qu'un nombre croissant de métiers soient représentés ;
- ▶ il faut **mettre à jour** les histoires régulièrement, supprimer celles qui sont devenues obsolètes ou dépassées ;
- ▶ il faut **faire évoluer** le site, notamment en le rendant plus interactif et personnalisable : nous pensons qu'il est maintenant indispensable de permettre les annotations et les commentaires sur les histoires disponibles.

Pour répondre à ces préconisations la CRMA doit donc se fixer un certain nombre de points, qui assureront à moyen terme la viabilité et la pérennité d'ArtiStoria :

- ▶ pour **acquérir** de nouvelles histoires : soit par les agents TIC des CMA (chaque mois ils pourraient proposer une nouvelle histoire pour le site), soit une personne au

sein de la CRMA préposée à l'alimentation du site (dans ce cas, c'est elle qui devra récolter les histoires auprès des différentes CMA).

► pour **ajouter** les contenus dans le site : une personne doit rentrer et indexer l'histoire dans l'outil. Si c'est un agent CMA qui récolte les histoires, nous imaginons que c'est lui qui devra les saisir et les indexer dans l'outil. Si c'est une personne de la CRMA alors c'est elle qui sera en charge de cette étape. À ce stade de l'étude, nous pensons qu'il est préférable que les CMA soient en charge de récolter et d'ajouter les histoires dans la base. Dans ce cas elles seront plus à même d'utiliser le site i.e. le proposer aux artisans désireux d'acquérir certaines connaissances sur Internet. L'appropriation du site comme un nouvel outil de travail sera ainsi plus aisé.

► pour **développer** ArtiStoria un certain nombre d'investissements sont nécessaires : la CRMA devra allouer un budget pour le développement informatique du site. Le site doit être encore amélioré, il présente certaines lacunes. Notre expérimentation auprès des quarante-huit artisans a mis en exergue le besoin de commenter et d'annoter les histoires. Pour rendre l'outil plus dynamique, plus personnalisable et plus interactif, la CRMA devra nommer un modérateur qui s'occupera de contrôler et de mettre à jour ces commentaires et ces annotations.

► pour l'**évolution** du site au niveau des contenus : il est ressorti de notre expérimentation certaines lacunes relatives aux contenus de l'outil. Une critique revenait régulièrement et concernait l'**anonymat** des histoires. Les artisans auraient aimé connaître la personne qui avait déposé son histoire, avec une adresse électronique ou le cas échéant l'adresse de son site, afin de pouvoir approfondir certains points, faire certaines remarques ou échanger des conseils.

En ce qui concerne le développement et l'évolution du site, il est donc souhaitable que cela se fasse au niveau de la CRMA afin qu'elle puisse coordonner les actions.

Au niveau de l'évolution des contenus du site, les CMA pourront émettre les propositions à la CRMA qui les prendra en compte. Nous pensons qu'un groupe de réflexion composé d'agents TIC, de personnes de la CRMA et même d'artisans pourraient se réunir une fois par an pour suggérer des évolutions du site et des aménagements du site.

La première proposition qui émerge à cette étape est relative au processus de création de la connaissance et concerne la **complémentarité des sources de connaissances** :

- ▶ il est possible de créer et d'alimenter une telle base de connaissances fondée sur les récits;
- ▶ mais un outil unique ne peut pas satisfaire la diversité des utilisateurs.

Nous tenterons de valider cette proposition avec l'expérimentation des quarante-huit cas.

## 2. Le processus de diffusion : les différents modes de la gestion de la distance cognitive

Nous avons montré dans le chapitre 2 que le processus de **diffusion** des connaissances était composé d'une phase d'externalisation puis d'une phase d'internalisation. L'externalisation de la connaissance dans un SGC consiste à transmettre des contenus i.e mettre à disposition de la connaissance pour la rendre disponible à autres. L'internalisation, quant à elle, est le processus cognitif par lequel l'individu perçoit la connaissance et lui donne sens. Nous décomposons ce processus d'internalisation de la connaissance en deux phases : une phase de décontextualisation puis de recontextualisation.

### 2.1. La décontextualisation « en lecture »

La décontextualisation « en lecture » consiste à extraire les connaissances de leur contexte d'acquisition. Quand l'artisan navigue sur le site, il va lire différentes histoires, et il va plus ou moins « décontextualiser » les informations qu'il reçoit.

Pour déterminer si la personne décontextualise « en lecture » nous avons suivi à chaque fois le protocole suivant, à partir de l'analyse du carnet de bord :

- Nous regardons sur le carnet de bord ce que l'artisan a répondu dans le carnet de bord à la ligne « cette histoire est très éloignée de mon contexte professionnel », et nous lui demandons pourquoi elle trouve cette histoire éloignée ou non de son contexte.

- Nous avons préalablement regardé dans le carnet de bord la ligne « je trouve cette histoire intéressante ». Si la personne a coché une majorité de non, nous lui demandons pourquoi ces histoires ne lui ont pas plu.

Nous allons décrire deux exemples pour illustrer notre propos, une personne qui décontextualise **beaucoup** et une autre que décontextualise **peu**. Ces deux exemples ont pour but de présenter en détail le mécanisme de classement qui sera appliqué ensuite au quarante-six autres cas.

L'exemple de Marion est intéressant pour illustrer le cas d'une personne qui gère **difficilement** la distance cognitive, elle décontextualise peu. Elle est créatrice de bijou. Lorsque nous analysons son carnet de bord nous constatons que les deux premières histoires qu'elle lit sont des histoires de bijoutier. Ensuite, elle lit l'histoire d'un céramiste et d'une créatrice de vêtements. Le carnet de bord révèle aussi que seule l'histoire du premier bijoutier est éloignée de son contexte, les trois autres sont en effet assez proches. Elle trouve ces quatre histoires intéressantes.

Dans l'Entretien Après , elle nous dit :

*« Ben oui ! j'ai cherché qu'en fonction des métiers proches de ce que je fais, les deux premiers c'est des bijoux et après il y a le céramiste et les vêtements parce que je touche aussi un peu à ça » Marion, créatrice de bijou.*

► Conclusion : dans ce cas, nous pouvons dire que cette personne lit des histoires qui sont à **l'intérieur** de sa sphère professionnelle : elle gère difficilement la distance cognitive.

L'exemple de Michel, imprimeur, est intéressant pour illustrer le cas d'une personne qui gère **facilement** la distance cognitive. Il lit quatre histoires : un chocolatier, un boulanger, un maçon et un céramiste. Il ne consulte même pas la catégorie « imprimeur » du site qui contient pourtant une histoire.

Dans l'Entretien Après, il nous révèle :

*« J'ai lu trois ou quatre histoires [...] Il y en a une qui m'a tenu un peu plus que les autres. [...] Puis j'ai bien aimé l'histoire d'un chocolatier qui était en famille [...] Parce que ça vous donne envie de se monter un site » Michel, imprimeur.*

Il donne peu d'importance au métier de l'histoire, il se focalise sur les contenus. Il décontextualise beaucoup, dans le sens où **il retient l'information brute** contenue dans le texte : ici, il retient l'idée du site Internet.

► Conclusion : à la différence du cas précédent, cet artisan gère facilement la distance cognitive, il lit des histoires **à l'extérieur**, il ne recherche même pas dans son secteur d'activité. Surtout il en extrait l'information brute qui l'intéresse : il décontextualise facilement.

Ces deux exemples nous montrent que plus la distance cognitive est importante et plus le travail de réécriture est important (Markus 2001) car la personne doit commencer par décontextualiser.

## 2.2. La recontextualisation « en écriture »

La recontextualisation consiste ensuite à re-traduire les connaissances qui ont été construites ou apprises dans d'autres contextes.

À partir de l'analyse de l'Entretien Après, nous cherchons à comprendre si l'artisan est capable de **reformuler** dans son propre contexte certains éléments ou enchaînements qu'il vient de lire.

Avec l'exemple de Marion (qui lit des histoires **à l'intérieur** de son contexte) nous pouvons reprendre l'histoire qu'elle a lu pour voir si elle recontextualise : nous allons voir un extrait de l'histoire qu'elle lit dans ArtiStoria (Encadré 19), puis nous analyserons des extraits de son Entretien Après :

### Encadré 19 : Extrait de l'histoire n°5 « le céramiste»

« Je commande aussi par Internet tout ce qui est pièce que je ne trouverai pas dans le coin. Des pièces vraiment spécifiques, des vis spéciales, des diamètres plus techniques, qu'ici je n'ai pas trouvé et j'en ai trouvé en Italie. Il y a que sur le net que j'ai pu avoir des photos, des docs où je pourrais trouver ça... »

Lors du second entretien quand nous lui demandons « Avez-vous lu des choses qui vous ont intéressées ? », elle nous répond :

*« [...] Il y a un céramiste, qui va rechercher des matériaux en Italie, ça c'est clair que je vais essayer, mais c'est difficile de trouver, moi je veux bien, mais il faut savoir chercher sur Internet. Moi, j'y vais souvent et je passe des heures sans trouver ce que je cherche. Je sais que je cherche mal ! parce qu'on peut tout trouver il paraît ! ».*

► Conclusion : dans cet extrait, nous voyons que Marion a recontextualisé l'information qui l'intéressait pour sa propre activité professionnelle. Elle reformule et imagine ce qu'elle vient de lire (en même temps qu'elle a recontextualisé, elle envisage aussi une réutilisation, mais nous verrons cette dimension dans le paragraphe suivant).

Dans le cas de Michel (qui avait lu des histoires à l'extérieur de son contexte), il parcourt une distance cognitive plus importante pour la reformuler dans son propre contexte. Nous allons aussi reprendre un extrait (Encadré 20) qu'il a lu dans ArtiStoria puis son discours :

**Encadré 20 : Extrait de l'histoire n°12 « le chocolatier »**

Sur le site il y a presque tout ce que l'on fait, toutes les spécialités. Là, il va y avoir les chocolats de Noël, et on va prendre des photos. [...] C'est un site qui me sert de publicité et on peut vendre aussi, il y a un bon de commande. Par contre on ne fait pas la vente par paiement sécurisé, mais par contre remboursement. [...] Ce site me permet donc de faire de la pub, et comme je travaille un peu avec des Japonais, eux ils reçoivent tout et ils m'envoient leurs commandes par email. Ce sont des personnes que j'avais reçues en démonstration ici.

Lorsqu'on demande à Michel ce qu'il a lu d'intéressant, il nous répond :

*« Parce que ça vous donne envie de se monter un site [...] Je n'ai jamais trop cru à Internet pour mon métier [...] Je ne sais pas j'ai trouvé l'histoire bien, elle était lisible, ça vous met la pêche pour essayer de monter un site, tout simplement » Michel, imprimeur.*

► Conclusion : dans cet extrait, nous voyons que la personne a recontextualisé. Michel avait retenu une partie de l'information (l'idée de faire un site Internet). Maintenant, il recontextualise cette information dans son contexte professionnel, et imagine l'idée du site dans sa situation.

Le processus de diffusion concerne le partage des connaissances. Il nous a permis de mettre en évidence que les artisans gèrent de manière différente la distance cognitive (décontextualisation puis recontextualisation). Nous avons distingué des artisans qui géraient

difficilement la distance cognitive, i.e. ils consultent des histoires à l'intérieur de leur sphère d'activité (ils décontextualisent peu). Alors que d'autres gèrent mieux cette distance et apportent peu d'importance au contexte, ils consultent des histoires à l'extérieur de leur sphère d'activité (ils décontextualisent beaucoup). Dans la phase de recontextualisation, la distance à parcourir est donc plus ou moins importante.

La deuxième proposition qui émerge à cette étape est relative au processus de la diffusion des connaissances, elle concerne **la distance cognitive** :

- ▶ une base « en ligne » permet à l'artisan de gérer **lui-même** la distance cognitive ;
- ▶ c'est lui qui va donc pouvoir décider entre « peu » et « beaucoup » d'informations contextuelles.

Nous tenterons de valider cette proposition avec l'expérimentation des quarante-huit cas.

### 3. Le processus d'application : les différents modes de réutilisation

Nous avons montré dans le chapitre 2 que le processus d'application des connaissances, concernait leur **réutilisation**. Ici, nous ne pourrions pas observer s'il y a effectivement réutilisation de la connaissance, mais seulement l'intention de réutilisation.

À l'issue de l'étude exploratoire, nous avons mis en évidence deux dimensions de la réutilisation : la granularité et la modification. La granularité est définie par la taille de la connaissance qui est réutilisée :

- **un élément** : l'individu ne réutilise qu'une « image », c'est l'objet le plus petit ;
- **une séquence** : ici, la personne réutilise un cadre d'application qui l'intéresse ;
- **un projet** : une idée de solution, un projet complet, c'est l'objet de réutilisation le plus important.

La dimension de granularité va d'abord être jugée par le carnet de bord, en regardant la réponse « je compte réutiliser cet usage » : la personne a le choix entre « pas du tout », « un peu » et « complètement ».

La modification concerne les trois changements possibles que la personne va faire subir à la connaissance qu'elle compte réutiliser :

- **l'adoption directe** : aucune modification ;
- **l'adaptation** : l'artisan va l'ajuster à son contexte professionnel,
- **la transformation** : la personne va se servir d'une idée de solution ou d'un objet pour en imaginer un nouveau.

Cette deuxième dimension de réutilisation va aussi être déterminée en partie par le carnet de bord. Pour l'adoption et l'adaptation nous avons deux lignes dans le carnet de bord : « je pourrais réutiliser directement cet usage pour mon projet » et « pour réutiliser un de ces usages les modifications seraient importantes ». Si la personne répond « oui » à la première phrase et « non » à la seconde, nous déduisons que la personne va **adopter directement** l'usage sans faire de modification. Si par contre elle répond qu'elle ne pourra pas le réutiliser directement et qu'elle devra faire des modifications importantes, nous en concluons qu'elle va **l'adapter** et faire des modifications.

Mais pour mieux comprendre si la personne utilise telle ou telle dimension de la réutilisation, nous le confirmons à chaque fois avec l'Entretien Après.

Nous reprenons par exemple le cas de Marion. Pour le céramiste dans le carnet de bord, elle a coché : **oui** je pourrais réutiliser directement cet usage pour mon projet, **non** les modifications ne seront pas importantes, et je compte réutiliser **complètement** cet usage.

Dans l'Entretien Après, elle reformule ce qu'elle vient de lire :

*« [...] il y a un céramiste, qui va rechercher des matériaux en Italie, ça c'est clair que je vais essayer, mais c'est difficile de trouver, moi je veux bien, mais il faut savoir chercher sur Internet. Moi, j'y vais souvent et je passe des heures sans trouver ce que je cherche. Je sais que je cherche mal ! parce qu'on peut tout trouver y paraît ! » Marion, créatrice de bijou.*

► Conclusion : elle compte réutiliser une **séquence** et **l'adopte directement**, c'est-à-dire ici essayer de commander sur Internet des matériaux que l'on ne trouve pas facilement.

Si nous reprenons le cas de Michel, avec le carnet de bord nous lisons : **non** sur la ligne « je pourrais réutiliser directement cet usage pour mon projet », et **oui** sur la ligne « les modifications ne seront pas importantes » et je compte réutiliser **un peu** cet usage.

Dans l'Entretien Après, il reformule ce qu'il vient de lire :

*« Moi, j'ai une cliente qui est sur Lunel par exemple, elle est dans la lingerie et elle a un site, bon ça fait trois ou quatre ans maintenant. Elle vend, elle n'est pas mécontente, mais enfin elle dit que depuis le temps si elle avait dû attendre après ça ! Voilà, les quelques infos que j'avais eu en discutant à droite ou à gauche, enfin, rien qui ne me donnait envie de monter un site [...] Et donc là, c'est différent, c'est vraiment pas mal leur truc, après tout ça ne coûte pas forcément une fortune et je peux essayer moi-même de le bricoler, j'ai quelques compétences en informatique et au fond j'aime bien ça » Michel, imprimeur.*

► Conclusion : Michel se sert de l'histoire qu'il vient de lire comme une **séquence** il va l'**adapter** à sa situation.

En conclusion, le processus d'application concerne la réutilisation des connaissances et nous avons mis en évidence deux dimensions de la réutilisation : la modification et la granularité. Les individus qui **adoptent directement** ou **adaptent** la connaissance ont tendance à réutiliser des éléments ou des séquences. Alors que les artisans qui réutilisent la connaissance en la **transformant** utilisent plutôt des idées de solution ou des projets.

► On parlera de « **je transforme** » pour les gens qui ont tendance à transformer une idée de solution.

► On parlera de « **j'adapte** » pour ceux qui adaptent un élément ou une séquence.

► On parlera de « **j'adopte directement** » pour ceux qui adoptent une séquence.

Pour chacun des quarante-huit artisans que nous avons interrogés, nous avons caractérisé la réutilisation en fonction de ces deux dimensions : la granularité et la modification. Dans la section 3 nous reprenons chacun des quarante-huit cas pour montrer comment nous les avons classés dans les catégories.

L'artisan va réutiliser un élément en fonction de la signification et de l'importance qu'il **lui** donne. Cette « densité sémantique » est propre à chaque individu dans un contexte particulier, cela signifie que l'on ne peut pas donner **a priori** une importance à tel ou tel élément de connaissance. La densité sémantique est un concept que l'on retrouve dans la littérature du e-learning, il est défini par la mesure subjective de la complexité que l'on peut donner à la connaissance (Fallery 2004). Nous pouvons reprendre ce concept ici, pour traduire le fait que grâce à l'outil l'artisan va choisir **lui-même** si l'information est importante.

La troisième proposition qui émerge à cette étape est relative à la phase de réutilisation des connaissances, elle concerne **la densité sémantique** :

- ▶ une base « en ligne » permet à l'artisan de gérer **lui-même** la densité sémantique d'un élément de connaissance ;
- ▶ l'artisan va alors pouvoir « adopter directement / adapter / transformer » un « élément / cadre / projet ».

Nous tenterons de valider cette proposition avec l'expérimentation des quarante-huit cas.

#### 4. Les six scénarii : croisement distance et réutilisation

Nous cherchons à voir si la mise en ligne d'expériences professionnelles modélisées sous forme de récits fait émerger différents processus de partage de connaissances puis de réutilisation.

- Nous avons montré qu'il existait deux types de **distance cognitive** : ceux qui réutilisent à **l'intérieur** de leur sphère d'activité et ceux qui réutilisent à **l'extérieur** de leur sphère d'activité.
- Ensuite nous avons montré qu'en fonction de la **densité sémantique** que chaque individu accordait à telle ou telle connaissance, il allait réutiliser une partie de connaissance plus ou moins importante : « **j'adopte directement** », « **j'adapte** » et « **je transforme** ».

Nous pouvons donc croiser les différents types de réutilisation avec les différents modes de la distance cognitive. Les scénarii sont alors définis en fonction de la **distance cognitive** parcourue par les individus et de la **façon de réutiliser** des connaissances :

Le croisement de ces deux dimensions aboutit à six scénarii.

Nous aurons donc :

- (1) j'adopte directement à l'intérieur ;
- (2) j'adopte directement à l'extérieur ;
- (3) j'adapte à l'intérieur ;
- (4) j'adapte à l'extérieur ;
- (5) je transforme à l'intérieur ;

(6) je transforme à l'extérieur .

Nous reprenons les six dimensions dans le tableau ci-dessous :

**Tableau 18 : Les six scénarii**

	J'adopte directement	J'adapte	Je transforme
À l'intérieur	(1)	(3)	(5)
À l'extérieur	(2)	(4)	(6)

#### Conclusion de la sous-section 1 :

Dans cette sous-section nous sommes partis des trois processus de notre projet de SGC ArtiStoria : la création, la diffusion et l'application. Nous émettons trois propositions.

► La complémentarité des sources de connaissances : nous montrons que le processus de création se traduit par la mise en œuvre d'un outil en ligne. Cependant un tel outil ne pourra pas satisfaire tous les besoins de tous les futurs utilisateurs.

► La gestion de la distance cognitive : nous distinguons les artisans qui gèrent facilement la distance cognitive de ce qui la gère difficilement. Cela signifie que certains ont besoin de lire des histoires proches de leur sphère d'activité pour envisager une réutilisation, alors que d'autres peuvent lire des histoires très éloignées de leur sphère d'activité et envisager quand même une réutilisation. L'outil va leur permettre de gérer eux-mêmes cette dimension en choisissant des histoires plus ou moins contextualisées.

► La gestion de la densité sémantique : nous distinguons différentes dimensions de la réutilisation (modification et granularité). Les individus vont choisir telle ou telle connaissance en fonction de l'importance qu'ils lui accordent i.e. la densité sémantique.

Nous avons finalement défini six scénarii de réutilisation en croisant le type de gestion de la distance cognitive et le type de réutilisation. Nous allons valider ces scénarii par une analyse détaillée de quatre premiers cas.

## **Sous-Section 2. La validation des scénarii par l'analyse des cas : quatre cas détaillés**

Dans cette sous-section, nous allons illustrer quatre cas d'analyse. Ces quatre cas ont pour but de présenter en détail le mécanisme de classement qui sera ensuite appliqué aux quarante-huit cas.

Nous présentons dans un premier paragraphe le cas de Marion « j'adopte directement à l'intérieur », dans un deuxième nous analysons le cas de Marc « j'adopte directement à l'extérieur », dans un troisième nous exposons celui de Magali « j'adapte à l'extérieur », enfin nous développons le cas de Valérie « je transforme à l'extérieur ».

### **1. Le cas de Marion, créatrice de bijoux : « j'adopte à l'intérieur »**

Une première analyse globale en regardant le carnet de bord et le discours va nous permettre d'avoir une première appréciation sur la démarche de Marion. Ensuite une analyse en profondeur des deux entretiens, du carnet de bord mais aussi des histoires qu'elle a consultées, va nous permettre de confirmer nos conclusions sur cet artisan.

#### **1.1. L'analyse globale**

Marion lit quatre histoires : deux histoires de bijoutier, un céramiste et un fabricant d'articles textiles. L'analyse de son carnet de bord montre clairement qu'elle recherche des histoires proches de son contexte professionnel. Elle a d'abord lu les deux seules histoires correspondant exactement à son métier (elle a du mal à gérer la distance cognitive). Toutes les histoires qu'elle lit sont proches de son contexte (sauf la première, bien que les métiers soient les mêmes : de toutes les histoires c'est d'ailleurs cette première pour laquelle elle n'envisage pas de réutilisation). Pour les autres histoires lorsqu'elle envisage une réutilisation, elle adopte directement.

#### **1.2. L'analyse détaillée**

En fonction des deux discours et des histoires qu'elle a consultées nous allons montrer pourquoi nous la rangeons dans le scénario : « j'adopte directement à l'intérieur ».

Elle a seulement recherché les histoires par métiers et elle envisage une réutilisation lorsqu'elle se sent proche de l'histoire. L'histoire n°3 est pourtant celle d'un bijoutier-joaillier, mais elle se sent éloignée de son contexte et n'envisage donc aucune réutilisation.

Dans l'Entretien Après lorsqu'on lui demande quel type d'histoire elle a lu, elle nous répond :

*« Ben oui ! je n'ai cherché qu'en fonction des métiers proches de ce que je fais, les deux premiers c'est des bijoux et après il y a le céramiste et les vêtements parce que je touche aussi un peu à ça ».*

- Explication pour l'histoire n°3 : le bijoutier-joaillier

La première histoire que Marion lit est celle d'un bijoutier, pourtant elle affirme dans le carnet de bord que le contexte professionnel est éloigné du sien. D'ailleurs c'est la seule histoire pour laquelle elle n'envisage aucune modification. Nous essayons alors dans l'entretien de comprendre pourquoi :

#### **Encadré 21 : Extrait de l'histoire n°3 « le bijoutier»**

Ca a commencé avec la rencontre de quelqu'un qui maîtrisait Internet, un web master, et qui faisait un site sur le Roussillon. Et il est venu nous démarcher, parce que le grenat, les bijoux en grenat sont une vieille tradition roussillonnaise. Ca a commencé par cette rencontre, pour allier modernité et tradition on est allé sur Internet grâce à ce monsieur parce qu'on n'y serait pas allé tout seul. Au départ on n'était pas demandeur et on l'a fait parce que c'était sur un site où il y avait tout le Roussillon.

Lorsque nous posons la question à Marion de savoir pourquoi les contextes sont éloignés, elle nous répond brièvement :

*« On ne fait pas du tout le même métier, lui il est dans le répertoire tradition et bijoux classiques et anciens, moi je ne suis pas du tout dans ce créneau, et la clientèle n'est pas du tout la même ».*

- Explication pour l'histoire n°25 : le bijoutier-joaillier

Nous allons étudier son comportement plus en détail, pour l'histoire n°25 d'un autre bijoutier.

**Encadré 22 : Extrait de l'histoire n°12 « le bijoutier-joaillier»**

« Le site c'est comme un catalogue, pour montrer aux gens, ça fait une carte de visite, voilà ! C'est plutôt dans ce sens-là, ce n'est pas pour monnayer c'est pour rajouter un peu pas de la crédibilité non parce que je suis crédible, mais pour que les gens comprennent qui je suis tout ça, une carte de visite voilà ».

Dans le carnet de bord, elle a mentionné qu'elle envisageait une réutilisation sans faire de modification, et « complètement ».

Dans l'Entretien Avant elle nous explique qu'elle avait dans l'idée de faire un site :

*« J'avais eu dans l'idée de faire un site, j'avais préparé des photos, des trucs comme ça mais je ne l'ai jamais fait ».*

Dans l'Entretien Après elle mentionne à nouveau ce souhait, mais elle nous explique un peu plus ses motivations, et à l'issue de sa lecture ses convictions de départ ont été quelque peu modifiées :

*« Oui c'est intéressant et j'ai appris des choses par rapport au site que j'ai toujours voulu faire. Mais j'avais dans l'idée de faire de la vente par correspondance, mais en fait je me suis rendue compte que les gens qui vendaient par vente par correspondance ce n'est pas ceux qui faisaient leur chiffre d'affaires. C'est surtout publicitaire, une vitrine, un catalogue et apparemment la vente par correspondance ça coûte cher et ça représente peu du chiffre d'affaire des entreprises [...] Quand je dis que je pourrais réutiliser complètement c'est celle des bijoux [...] Oui où elle dit que ce n'est qu'une vitrine, un catalogue [...] En fait c'est ça qui serait réutilisable. ».*

Le carnet de bord de Marion indiquait une réutilisation complète et sans modification de la connaissance. Lorsque de l'entretien, elle nous explique un peu plus ses motivations : **elle adopte toute une séquence**. Elle n'envisage plus de faire un site consacré à la vente par correspondance mais plutôt un site « vitrine », car les histoires qu'elle a lues l'ont persuadé que faire un site de vente par correspondance ne serait pas rentable.

- Explication pour l'histoire n°5 : le céramiste

Dans le carnet de bord, Marion indique qu'elle se sent proche de cet artisan et elle envisage une réutilisation sans modification.

**Encadré 23 : Extrait de l'histoire n°10 « le céramiste»**

« Je commande aussi par Internet tout ce qui est pièce que je ne trouverai pas dans le coin. Des pièces vraiment spécifiques, des vis spéciales, des diamètres plus techniques, qu'ici je n'ai pas trouvé et j'en ai trouvé en Italie. Il y a que sur le net que j'ai pu avoir des photos, des docs où je pourrais trouver ça... ».

Dans l'Entretien Après lorsque nous lui demandons des précisions sur des éléments qui l'ont intéressée, elle nous parle **spontanément** de ce céramiste :

*« Et sinon, aller rechercher des matériaux, il y a en a un qui, un céramiste, qui commande par le net des matériaux en Italie, ça c'est clair que je vais essayer, mais c'est difficile de trouver, moi je veux bien, mais il faut savoir chercher sur Internet. Moi, j'y vais souvent et je passe des heures sans trouver ce que je cherche. Je sais que je cherche mal ! parce qu'on peut tout trouver y paraît ! ».*

C'est un bon exemple de réutilisation, car il s'agit de quelque chose auquel elle n'avait encore jamais pensé, c'est un nouvel usage qu'elle vient de découvrir pour un problème d'approvisionnement de matériaux spécifiques. Elle a besoin de se reconnaître dans le contexte professionnel de ce qu'elle lit (proximité cognitive). Et elle adopte alors sans faire de modification

► Conclusion : Marion est caractéristique du scénario « **j'adopte directement des éléments** ou des **séquences**, à condition qu'ils soient à l'**intérieur** de ma sphère d'activité », nous noterons donc ici « **j'adopte directement à l'intérieur** ».

## 2. Le cas de Marc, facteur instrumental : « **j'adopte directement à l'extérieur** »

Une première analyse globale en regardant le carnet de bord et le discours va nous permettre d'avoir une première appréciation sur la démarche de Marc. Ensuite une analyse en profondeur des deux entretiens, du carnet de bord mais aussi des histoires qu'il a consultées, va nous permettre de confirmer nos conclusions sur cet artisan.

### 2.1. L'analyse globale

Marc lit quatre histoires : un facteur instrumental, un photographe, un bijoutier et un électricien. Proches ou éloignées, il s'intéresse à toutes les histoires (sauf celle de l'électricien) et il les lit à chaque fois entièrement. Il souhaite réutiliser l'histoire du bijoutier, et il indique dans le carnet de bord qu'il souhaite la réutiliser en adoptant directement l'usage décrit.

## 2.2. L'analyse détaillée

En fonction des deux discours et des histoires qu'il a consultés nous allons montrer pourquoi nous le rangeons dans le scénario : « j'adopte directement à l'extérieur ».

- Au niveau de la navigation

Lorsque nous lui posons la question de savoir comment il a consulté les histoires, il nous répond :

*« C'est très intéressant de voir les témoignages d'autres artisans, la seule chose c'est que c'est parfois un peu long. J'ai quand même pris le temps d'en lire un certain nombre. C'était un peu long à lire, mais c'était précis, ça c'était bien ».*

- Explication de l'histoire n°3 : le bijoutier-joaillier

Lors de l'Entretien Avant, voilà comment cette personne nous décrit son usage et ses projets avec Internet :

*« Moi j'ai un site que je dois rendre le plus visible possible. Certains clients y accèdent par les pages jaunes web, sur lesquelles j'ai une annonce et un lien sur le site. Et j'ai des retours positifs. Il me sert de site plaquette, comme une carte de visite, pas plus pour le moment. Pour le moment l'objectif du site plaquette est rempli ».*

Lors de l'Entretien Après, quand on lui demande s'il a trouvé des choses intéressantes, voilà ce qu'il nous répond :

*« Par exemple, il y a un verrier à Perpignan, non ce n'était pas un verrier. Heu ... non, je ne sais plus ce qu'il proposait. Mais il avait un besoin très précis et il voulait un système de paiement en ligne et il l'a fait. Il a installé un système de paiement en ligne alors que moi ça me semblait inutile et trop gros à installer pour un artisan. Mais en fait il l'a fait, donc je me dis que son expérience, son témoignage me fait penser que je peux le faire moi aussi. Il faut que je m'y penche [...]. J'essaie de voir en fonction de moi, de mon entreprise et j'ai trouvé deux, trois idées, concrètement ce système de paiement en ligne, alors que jusqu'à*

*présent je pensais que c'était trop cher, trop compliqué à faire. Et en voyant ce témoignage je me suis dit oui, pourquoi pas. Pourquoi ne pas le faire, si d'autres y arrivent. Il suffit que je me renseigne sur les prix que je fasse des devis comme j'a fait au début pour moi site et puis voilà ».*

En lisant ces deux extraits nous constatons que l'artisan compte réutiliser les connaissances qu'il vient de lire. Marc nous parle d'un système de paiement en ligne, l'expérience qu'il a lue l'a fait changer d'opinion. C'est une histoire qui est à l'**extérieur** de sa sphère d'activité, il en extrait l'information qui l'intéresse : le système de paiement en ligne d'un artisan. Il ne se rappelle plus exactement de quel métier il s'agit, mais ça ne lui pose pas de problème.

Dans ce cas, nous pouvons dire qu'il y a eu un partage de connaissances et que la personne qui a lu a l'intention de réutiliser une **séquence** (le système de paiement en ligne). L'artisan adopte directement la connaissance. Au niveau de la distance cognitive, il n'a pas de problème pour s'inspirer de secteurs professionnels éloignés du sien, il gère facilement la distance cognitive.

► Conclusion : Marc est donc caractéristique du scénario « **j'adopte directement une séquence**, même si elle est à l'**extérieur** de ma sphère d'activité », nous noterons ici « **j'adopte directement à l'extérieur** ».

### 3. Le cas de Magali, fleuriste : « j'adapte à l'extérieur »

Une première analyse globale en regardant le carnet de bord et le discours va nous permettre d'avoir une première appréciation sur la démarche de Magali. Ensuite une analyse en profondeur des deux entretiens, du carnet de bord mais aussi des histoires qu'elle a consultées, va nous permettre de confirmer nos conclusions sur cet artisan.

#### 3.1. L'analyse globale

Elle lit cinq histoires : traiteur, maçon, fleuriste, fabricant d'articles textiles et luthier. Peu importe que le contexte soit proche ou éloigné, elle arrive à décontextualiser puis à recontextualiser. Même pour les histoires éloignées de son contexte elle signale dans le carnet de bord qu'elles sont intéressantes, nous voyons qu'elle a lu à chaque fois les histoires entières. Elle est capable de réutiliser n'importe quel type d'histoire. Nous constatons que lorsqu'elle envisage une réutilisation elle adapte mais sans faire trop de modification : dans le

carnet de bord elle nous signale que les modifications ne seront « pas importantes » pour réutiliser cet usage, et qu'elle pourrait le réutiliser « un peu ».

### 3.2. L'analyse détaillée

En fonction des deux discours et des histoires qu'elle a consulté nous allons montrer pourquoi nous la rangeons dans le scénario : « j'adapte à l'extérieur ».

- Explications pour l'histoire n°1 : le traiteur

En lisant l'histoire n°1, cette personne nous écrit dans le carnet de bord qu'elle a l'intention de réutiliser cet usage dans son travail. Dans l'entretien nous allons alors chercher de quoi il s'agit, et nous allons voir comment cette intention se traduit dans son discours.

#### **Encadré 24 : Extrait de l'histoire n°1 « le traiteur »**

« Sinon par Internet aussi on a une sauvegarde qui se fait à distance tous les jours de notre fichier. Ça s'appelle « Global post » et c'est un programme qui se met en route tous les jours à midi et qui télécharge toutes les statistiques et les fichiers clients. Nous avons choisi ce système parce que nous avons déjà pris la foudre ici et donc était l'ordinateur hors service et donc on était bien content d'avoir fait cette sauvegarde à distance tous les jours. Ce qui fait que l'on a pu récupérer toutes nos données. On est sur une zone sensible et on a pris la foudre deux fois en moins d'un an et comme France Télécom ne s'est pas trop décidé à faire quoi que ce soit, on était très satisfaits de ce système de sauvegarde des données à distance ».

L'usage concerne ici un système de sauvegarde par Internet : dans cet extrait l'artisan qui raconte son histoire expose clairement **comment** ce système fonctionne, il dit **pourquoi** ils en sont venus à utiliser un tel système.

Lorsque nous lui demandons ce qu'elle a trouvé d'intéressant, elle nous parle de ce système de sauvegarde :

*« Par exemple, au niveau de la facturation, le fait de pouvoir sauvegarder. Parce que ça, ça nous arrive souvent, enfin régulièrement de faire de fausses manipulations. Et donc de perdre des données et donc ça c'est déjà pas mal ».*

Cet extrait est issu du second entretien de Magali, elle indique que l'usage qu'elle a pu lire dans l'histoire n°1 la concerne et qu'elle envisage même de le réutiliser pour son activité. Son discours nous permet de voir qu'elle **a complètement décontextualisé** ce qu'elle a lu. En effet, **elle ne garde que l'information principale** (le système de sauvegarde), et elle exclu les détails contextuels (comme le fait que l'artisan de l'histoire n°1 avait choisi ce système pour des problèmes d'orages liés à leur situation géographique). Les **motivations** de l'extrait source et celles de Magali sont différentes, le seul point commun entre les deux est ce système de sauvegarde.

Ensuite elle **recontextualise** en imaginant ce système de sauvegarde dans son activité professionnelle. Elle souligne qu'il lui arrive de perdre des données à cause de mauvaises manipulations, et que ce système pourrait être une solution efficace.

- Explication pour l'histoire n°21 et n°4 : le fabricant d'articles textiles et le luthier

Pour ces deux histoires, le carnet de bord de Magali révèle qu'elle les trouve intéressantes et que le contexte est différent à chaque fois. Pour la n°21, elle n'envisage pas de réutilisation et pour la n°4, une réutilisation avec « modification ».

L'histoire n°4 concerne un luthier qui explique que son site Internet en plus d'être une vitrine lui permet de toucher des gens au niveau national et international, car il fait un travail qui s'adresse à ce type de population. Nous voyons dans l'extrait ci-dessous un passage où il nous explique cela :

**Encadré 25 : Extrait de l'histoire n° 4 « le luthier »**

« Je suis venu à Internet car c'est devenu incontournable, pour moi c'était une porte ouverte sur le national et l'international, et c'était une bonne vitrine. Pour les gens qui ne sont pas forcément de Montpellier qui ne peuvent pas se déplacer donc présenter l'atelier, mon travail. En plus j'exerce quand même un métier qui s'adresse à des gens qui sont au niveau national voire international. Puisque des commandes il y en a d'un peu partout ».

L'histoire n°21 concerne une personne qui fabrique des articles textiles, et qui figure sur un site qui regroupe des artisans français afin de vendre à l'étranger :

**Encadré 26 : Extrait de l'histoire n°21 « le fabricant d'articles textiles »**

« Il est difficile d'évaluer les ventes internationales générées par ce site. Il s'agit avant tout d'une vitrine, qui permet une première prise de contact ».

Ces deux histoires, sont éloignées du contexte professionnel de Magali, elle est fleuriste et dans les deux cas les usages présentés dans les histoire n°4 et n°21 ne peuvent pas s'adapter à un produit comme les fleurs.

En effet, elle nous explique dans l'Entretien Après :

*« Après il y avait des idées très intéressantes mais pas envisageables pour notre produit, étant donné que l'on a un produit frais. Et donc, on a pas de possibilité de travailler à l'international mais bon c'est vrai que c'est bien de se faire connaître un peu partout lorsque le produit le permet. Et nous on a quand même un site vitrine ».*

En lisant ce court passage nous comprenons que Magali **décontextualise**, en effet en lisant les histoires elle les trouve intéressantes mais comprend qu'il n'est pas envisageable de les réutiliser pour son activité. Dans son cas, c'est parce que le produit qu'elle vend ne s'y prête pas, mais elle explique pourquoi et justifie son opinion. Elle gère facilement la distance cognitive et elle adapte une séquence.

► Conclusion : Magali est donc caractéristique du scénario « **j'adapte** une séquence ou un élément, même s'ils sont à l'**extérieur** de ma sphère d'activité », nous noterons ici « **j'adapte à l'extérieur** ».

#### 4. Le cas de Valérie : « je transforme de l'extérieur »

Une première analyse globale du carnet de bord et du discours va nous permettre d'avoir une première appréciation sur la démarche de Valérie. Ensuite une analyse en profondeur, des deux entretiens, du carnet de bord mais aussi des histoires qu'elle a consultées, va nous permettre de confirmer nos conclusions sur cet artisan.

##### 4.1. L'analyse globale

Valérie est la conjointe d'un artisan électricien, c'est elle qui a participé à notre expérimentation. En effet dans l'entreprise artisanale c'est elle qui s'occupe de tout ce qui est gestion courante et communication, son époux étant sur le terrain.

Elle a lu huit histoires en tout, peut-être parce que c'est le maximum que prévoyait le carnet de bord : la première est celle d'un électricien, puis d'une laverie, les trois suivantes sont des

maçons, puis une histoire assemblée<sup>51</sup>, un facteur instrumental et une dernière histoire assemblée. Elle trouve certaines histoires intéressantes d'autres non (comme celles d'un maçon ou d'une histoire assemblée). En fait l'intérêt qu'elle accorde à une histoire ne semble pas venir de son contexte professionnel : que les histoires soient proches ou éloignées de son contexte ne la dérange pas. Ce qui nous frappe dans son carnet de bord c'est qu'à plusieurs reprises elle coche « la lecture d'histoire m'a donné des idées nouvelles qui n'étaient pas dans cette histoire ». C'est cette partie que nous allons éclaircir dans l'Entretien Après.

Elle accorde peu d'importance au contexte professionnel, d'ailleurs elle lit des histoires assemblées. Lorsqu'elle envisage une réutilisation, la plupart du temps, elle développe de nouvelles idées qui ne se trouvaient pas dans l'histoire.

#### 4.2. L'analyse détaillée

Lors de l'Entretien Après ce qui nous intéressait le plus était les « nouvelles idées » qu'avait eues Valérie en consultant les histoires. En relisant l'intégralité du second entretien nous constatons qu'elle a accordé peu d'importance au type de métiers. Elle a d'ailleurs consulté au départ par type de métiers puis avec les liens existants sur les pieds de pages : « faire un site » et « se faire connaître », ce qui l'a amenée vers d'autres histoires. Finalement elle nous dit dans le second entretien que cela lui donné envie de faire un site, nous allons examiner ici les histoires qu'elle a consultées pour voir comment elle en est arrivée là.

##### **Encadré 27 : Extrait de l'histoire n°6 « le maçon »**

Maintenant on va faire un site Internet, ça va être un site portail, pour nous présenter et montrer nos photos de chantiers. Mais ça nous servira beaucoup pour nos clients à l'étranger, nous en avons quelques-uns.

##### **Encadré 28 : Extrait de l'histoire n°22 « le maçon »**

« Ensuite, j'ai créé un site avec une boîte de création de site. Et ça ne s'est pas très bien passé, je me suis fait forcer la main. Je n'ai pas pu me rétracter en tant qu'entreprise, on n'a pas de période de rétraction. J'ai envoyé un recommandé le lendemain, mais ce genre de boîte fait signer des crédits. Il n'est pas à jour donc je ne vois pas l'intérêt de m'en servir.

<sup>51</sup> Le principe des histoires assemblées a été expliqué dans le chapitre 3

En fait ce site s'était pour travailler avec une clientèle étrangère, parce que l'on travaille déjà pas mal avec la clientèle étrangère. Mais moi je voulais travailler l'image, c'est-à-dire travailler l'image de l'entreprise, faire une vitrine.

Mais bon, ça c'est en aparté, j'attends, on est en contentieux avec cette entreprise, donc je ne communique pas avec ce site et je ne veux pas communiquer avec, parce que je ne veux pas donner des arguments à la partie adverse.

Là le nouveau site avec la chambre de métiers a été engagé depuis quelque temps et là il propose un stage avec carrément la création du site. Et là je veux aller jusqu'au bout ».

### **Encadré 29 : Extrait de l'histoire n°16 « le facteur instrumental »**

Au départ l'idée, c'est de faire un site plaquette, carte de visite virtuelle sur Internet, puis l'idée c'est de développer ça pour trouver des clients, donc je mets l'accent là dessus, et avec le Webmestre on met ça en place. J'ai déjà des personnes qui m'ont appelées pour que je leur accorde leur pianos et je pense que ça va aller en croissant. Je ne compte pas uniquement là-dessus car c'est surtout le bouche-à-oreille pour des entreprises comme moi, les artisans.

Un point essentiel là-dedans c'est le lien dans « Les Pages Jaunes Web », j'ai acheté un encart et un « W rouge » qui donne le lien avec mon site. Les clients que j'ai eus sont tous passés par le site des « pages jaunes ».

En lisant ces histoires d'artisans qui ont monté leur propre site, nous constatons que Valérie a réutilisé l'idée générale de faire un site, mais sans « adopter directement » voire même « adapter » ce qu'elle lisait, elle a en effet véritablement transformé.

*« En lisant des histoires, ça m'a donné des idées effectivement pour développer un petit peu l'entreprise. Des idées auxquelles je n'avais pas pensé dans l'immédiat, et là en fait je me dis que ça serait vachement bien. En fait ça m'a fait repenser à des trucs de Saint-Martin (Caraïbe), et donc je me suis dit, ça serait sympa de faire un site Internet et de mettre des photos etc. [...] Non ce n'était pas celle d'un électricien, peut être un maçon, je ne m'en rappelle plus trop, mais en fait il y en avait plusieurs qui faisaient un site, il y en avait un qui mettait des photos de ce qu'il proposait. Je ne me souviens plus exactement mais ce que je sais c'est que j'avais coché plusieurs fois la case « ça me donne une idée ». En fait à Saint-Martin, mon mari a fait pas mal de choses, des déco en maison et donc ça nous a donné pas mal d'idées que l'on pourrait proposer, que d'autres électriciens ne font pas forcément ou n'osent pas faire ici. En termes d'éclairage ou d'éclairage extérieurs des jardins et tout ça, on peut faire des choses vachement jolies. Et donc je me disais, par rapport à ce que j'ai lu, que si je prenais des photos pour faire un site ça serait bien. Ici, il y a très peu de gens qui osent faire du produit de luxe mais mon mari l'a déjà fait et si on le propose et si on le met en vitrine je suis sûre que ça peut marcher ».*

Le fait de lire des témoignages d'artisans concernant leur site Internet lui a fait penser à sa propre situation. Elle a lu l'histoire n°22 du maçon pour qui la mise en place du site s'est très mal passée, mais ce n'est pas cela qu'elle retient.

Valérie a fait une synthèse de l'ensemble des histoires qu'elle a lues, elle a pris suffisamment de recul pour se les approprier et les reformuler dans son contexte, pour trouver son idée. Peu importe le contexte professionnel, elle gère très facilement la distance cognitive. Elle ne réutilise pas directement, elle transforme ce qu'elle lit pour son activité professionnelle.

► Conclusion : Valérie est caractéristique du scénario « **je transforme une idée ou tout un projet**, même s'ils sont à l'extérieur de sa sphère d'activité », nous noterons ici « **je transforme à l'extérieur** ».

#### Conclusion de la sous-section 2 :

Nous avons pu mettre en évidence quatre scénarii d'artisans sur les six possibles. Nous avons mis en place un certain nombre d'étapes qui vont nous permettre de classer nos quarante-huit cas. Il est nécessaire d'avoir en main les deux entretiens et le carnet de bord :

#### Avec l'Entretien Avant :

Nous pouvons connaître les usages actuels et souhaités de l'artisan.

#### Avec le carnet de bord :

- Nous comparons le métier de l'artisan avec les métiers des histoires qu'il consulte.
- Nous regardons comment chaque colonne du carnet de bord a été remplie, notamment si la personne trouve l'histoire intéressante, si elle la trouve proche de son contexte et si elle envisage une réutilisation.

#### Avec « l'Entretien Après » :

- Nous analysons ce second entretien.
- À chaque fois que la personne a noté qu'elle envisageait une réutilisation, nous comparons son discours et l'histoire qu'elle a lue dans ArtiStoria.

**Résumé de la section 2 :**

À partir du processus que nous avons mis en évidence pour la création, la diffusion et l'application des connaissances, nous avons fait émerger différents processus de partage et de réutilisation des connaissances. L'outil que nous avons créé, même s'il ne satisfait pas tous les types d'utilisateurs, permet à l'artisan de gérer lui-même sa distance cognitive et la densité sémantique des éléments qu'il a l'intention de réutiliser.

Par ailleurs, l'analyse des cas nous a permis de mettre en évidence les différents scénarii et de les valider.

	<b>J'adopte directement</b>	<b>J'adapte</b>	<b>Je transforme</b>
<b>À l'intérieur</b>	<b>Marion</b>		
<b>À l'extérieur</b>	<b>Marc</b>	<b>Magali</b>	<b>Valérie</b>

Nous avons présenté dans cette section l'analyse détaillée de quatre cas, pour montrer le mécanisme qui sera ensuite utilisé pour l'analyse de tous les autres cas.

### **Section 3. La validation des scénarii par l'analyse des cas : le classement des quarante-huit cas**

Dans cette section nous avons repris l'ensemble des quarante-huit cas pour les classer dans les différents scénarii. Pour les catégories de ceux qui adoptent et ceux qui transforment la connaissance nous avons regroupé les dimensions à « l'intérieur » et à « l'extérieur ». En effet, en analysant les différents cas, nous nous sommes aperçus que les artisans classés dans ces scénarii n'avaient aucun problème à gérer la distance cognitive : le fait qu'ils réutilisent ou transforment des connaissances issues de contextes proches ou éloignés vient du fait que telle ou telle connaissance les intéressent, quelque soit le contexte.

Ainsi sur les six scénarii identifiés grâce au croisement de la distance cognitive et du type de réutilisation, nous en avons en fait retrouvé quatre dans l'ensemble de nos quarante-huit cas. On peut noter que le cas « j'adopte directement à l'extérieur » que nous avons vu dans la section 2 avec Marc, est unique. Dans tous nos autres cas nous n'avons pas trouvé d'autres artisans correspondant à ce scénario.

Pour chacun des quarante-huit cas nous avons construit un tableau, regroupant les principales informations justifiant leur appartenance à tel ou tel scénario. Dans le cas où un artisan relèverait de plusieurs scénarii, nous avons choisi de le classer dans le scénario dominant qui ressortait de son analyse détaillée.

Nous présentons dans un premier paragraphe le scénario « j'adopte directement à l'intérieur ». Ensuite nous passons au scénario « j'adapte à l'intérieur et à l'extérieur ». Nous analysons dans un troisième paragraphe le scénario « je transforme à l'intérieur et à l'extérieur ». Enfin, dans un dernier paragraphe nous avons regroupé ceux qui ne comptent **pas** réutiliser de connaissances.

À chaque fois nous avons résumé les cas avec des extraits du discours justifiant nos choix de classement et nous avons procédé à une analyse du scénario en question.

## 1. Le scénario « j'adopte directement à l'intérieur »

Dans ce scénario, nous avons regroupé des individus qui consultaient des histoires à l'intérieur de leur contexte ou dans des situations qui leur ressemblent. Ils envisagent d'adopter un élément ou une séquence sans vraiment les modifier.

### 1.1. Le résumé des cas

Nous avons finalement classé dans cette catégorie douze artisans sur quarante-huit. Ici nous n'en reprenons que onze, car Marion qui appartient à cette catégorie a été décrite en détail plus haut.

Ce sont des personnes qui gèrent difficilement la distance cognitive lors de leur recherche d'histoires. Au niveau de la réutilisation, ils réutilisent sans modification, l'artisan adopte une séquence ou un élément sans les modifier.

#### Artisan n°15 – Richard, Menuisier

Analyse du carnet de bord	Histoires consultées	Intention de réutilisation	Extrait de l'entretien après
À l'extérieur	Boulangier, reprographe, facteur instrumental (x2)	Aucune	<i>« J'aurais été très intéressé par quelqu'un qui comme nous, vend et fabrique quelques meubles et il y a beaucoup de gamme de métier où il n'y a rien. Voilà moi ce qui m'aurait intéressé c'est de savoir si le site lui avait apporté du travail... »</i>
À l'intérieur	Luthier (x2)	Oui pour les deux histoires, réutilisation sans modification	<i>« On n'a pas de site mais on a l'intention d'en faire un, et la chambre de métier est en train de nous booster dans ce sens là. Nous on veut faire un site pour vendre, j'ai lu deux histoires de luthier. Ils fabriquent aussi un produit hyper spécifique, et c'était chouette, ils ont des gens de partout qui viennent. Je veux faire moi aussi un site propre, un truc carré [...], avec des photos, des produits etc. »</i>
Recherche	Par métiers		

**Artisan n° 24 – Agnès, conjointe Maçon**

Analyse du carnet de bord	Histoires consultées	Intention de réutilisation	Extrait de l'entretien après
À l'extérieur	Facteur instrumental, laverie	Aucune	
À l'intérieur	Maçon, électricien	Pour l'électricien une réutilisation sans modification	<i>« J'ai lu l'histoire d'un artisan dans le bâtiment qui a créé son site et c'est vrai que je ne voyais pas trop l'intérêt. Mais là j'ai mieux compris et ça m'a donné envie, d'ailleurs je vais commencer à me renseigner »</i>
Recherche	Par métiers		

**Artisan n°25 – Clément, électricien**

Analyse du carnet de bord	Histoires consultées	Intention de réutilisation	Extrait de l'entretien après
À l'extérieur	Céramiste, fleuriste	Aucune	
À l'intérieur	Électricien, maçon	Oui, pour les deux	<i>« On a le réflexe d'aller chercher chez le collègue, c'est d'ailleurs très intéressant [...] on parle tous le même langage »</i>
Recherche	Par métiers		

**Artisan n°29 – Olivier, électricien (frigoriste)**

Analyse du carnet de bord	Histoires consultées	Intention de réutilisation	Extrait de l'entretien après
À l'extérieur	Maçon, bijoutier	Aucune	<i>« J'ai un peu pris les histoires en vrac mais après j'aurais bien aimé lire des histoires de frigoriste, avoir des contacts »</i>
À l'intérieur	Maçon (x 2), électricien	Oui pour les maçons	<i>« Oui parfois j'ai mis que je pourrais réutiliser, oui certaines histoires dans le futur, il y a des mecs qui bossent bien avec ça, pour l'export et tout ça [...] »</i>
Recherche	Par métiers		

**Artisan n°30 – Hakim, électricien**

Analyse du carnet de bord	Histoires consultées	Intention de réutilisation	Extrait de l'entretien après
À l'extérieur	Laverie	Aucune	
À l'intérieur	Électricien	Oui sans modification	<i>« L'histoire de l'électricien que j'ai lu, on s'y retrouve, c'est ce type d'usage que j'aimerais avoir. Mais il en faudrait d'autres des histoires, [...] c'est sûr que pour moi c'est important que l'histoire corresponde au métier [...] Moi j'ai toujours été allergique aux ordi, mais maintenant faut vraiment que je m'y mette, c'est pour ça que je suis là aussi aujourd'hui ».</i>
Recherche	Par métiers		

**Artisan n°31 – Antoine, sculpteur**

Analyse du carnet de bord	Histoires consultées	Intention de réutilisation	Extrait de l'entretien après
À l'extérieur			
À l'intérieur	Luthier, reprographe, facteur instrumental	Oui pour le luthier, réutilisation sans modification	<i>« Celui qui parlait du soutien qu'il avait eu avec la chambre de métiers, c'était intéressant, enfin ça m'intéresse personnellement. Parce que j'ai rencontré et je rencontre un certain nombre de problèmes [...] Savoir vers qui il faut se retourner ou solliciter pour avoir des résultats ou quelque chose [...] Je n'ai lu que des histoires de métiers d'art bien évidemment je n'ai pas regardé les autres métiers »</i>
Recherche	Par métiers		

**Artisan n°33 – Sébastien, paysagiste**

Analyse du carnet de bord	Histoires consultées	Intention de réutilisation	Extrait de l'entretien après
À l'extérieur	Bijoutier, fleuriste, graphiste, électricien	Aucune	
À l'intérieur	Photographe, maçon, imprimeur	Oui sans modification	<i>« À chaque fois, je ne sais pas si c'était le hasard mais les artisans que j'ai lu les histoires étaient très différents. Et que je m'y suis souvent retrouvé un peu, pour pouvoir y piquer des trucs, par ci par là »</i>
Recherche	Par métiers		

**Artisan n°42 - Sylvie, conjointe maçon**

Analyse du carnet de bord	Histoires consultées	Intention de réutilisation	Extrait de l'entretien après
À l'extérieur	Photographe	Aucune	
À l'intérieur	Maçon (x 3)	Oui sans modification	<i>« J'ai regardé que dans le bâtiment, sauf un photographe par curiosité. [...] Ils nous expliquent leur parcours comment ils ont fait pour arriver à Internet, ça c'est toujours intéressant à lire [...] et aussi que la chambre de métiers peut nous aider à créer notre site, ça je l'ai bien retenu ! ».</i>
Recherche	Par métiers		

**Artisan n°44 – Stéphanie, céramiste**

Analyse du carnet de bord	Histoires consultées	Intention de réutilisation	Extrait de l'entretien après
À l'extérieur	Graphiste	Aucune	« Oui le luthier c'était intéressant, c'est ce que je veux faire, avoir mon site et mettre des photos, et pour vendre aussi [...] Pour toutes les commandes de matière première, moi j'achète en Espagne, en Allemagne. Donc là avec Internet ça sera mieux »
À l'intérieur	Luthier, céramiste	Adoption pour le luthier	
Recherche	Par métiers		

**Artisan n°45 – Monique, conjointe peintre**

Analyse du carnet de bord	Histoires consultées	Intention de réutilisation	Extrait de l'entretien après
À l'extérieur			
À l'intérieur	Électricien, maçon (x 2)	Oui pour les maçons	« Oui, le fait de créer un site qui permet de communiquer et d'être visible. De faire des recherches pour des itinéraires, pour trouver des clients ou prendre des photos sur un chantier »
Recherche	Par métiers		

**Artisan n°48 – Muriel, conjointe garagiste**

Analyse du carnet de bord	Histoires consultées	Intention de réutilisation	Extrait de l'entretien après
À l'extérieur	Fabricant articles textiles, céramiste		
À l'intérieur	Électricien	Oui sans modification	« Je commence tout juste avec Internet, je n'avais jamais touché un ordi avant, j'ai choisi les histoires au hasard, j'ai bien aimé celle d'un électricien car il ne savait pas du tout utilisé Internet et il disait que c'était bien mais qu'il fallait savoir l'exploiter, ne pas faire n'importe quoi. On perd beaucoup de temps au début à chercher dans les sites [...], moi c'est l'approche que j'ai et que j'aurais [...] par rapport aux formations dans les chambres de métiers etc. »
Recherche	Par métiers		

## 1.2. L'analyse résumée de ces douze cas « j'adopte directement à l'intérieur »

À chaque fois que la personne envisage une réutilisation **c'est parce qu'elle se sent proche du contexte**. Cela peut être parce que les métiers sont proches (ex : dans le bâtiment, maçon, électricien, peintre...) : c'est le cas d'Agnès, Clément ou Sylvie par exemple. Toutefois, l'artisan peut se sentir aussi proche d'une personne en fonction de la situation qu'elle décrit dans l'histoire : c'est le cas de Richard ou de Muriel, ils s'identifient dans le discours de l'artisan pourtant les métiers sont éloignés.

Au niveau de l'intention de réutilisation, les personnes vont lire un usage ou une expérience, et ils vont déclarer vouloir réutiliser sans modification. À chaque fois ils reprennent l'usage en situation et veulent faire la même chose. Ils retiennent la connaissance fortement contextualisée. Dans les extraits ci-dessous, nous voyons que la personne a bien mémorisé le contexte de l'histoire qu'elle a consultée.

« J'ai lu l'histoire d'un artisan dans le bâtiment [...] », Agnès, conjointe maçon.  
« L'histoire de l'électricien que j'ai lu [...] », Hakin, électricien.  
« Celui qui parle du soutien qu'il avait eu avec la Chambre des Métiers [...] », Antoine, sculpteur.

Les personnes classées dans cette catégorie n'isolent pas la connaissance de son contexte, c'est-à-dire qu'elles décontextualisent difficilement. Elles « recontextualisent » donc facilement pour traduire la connaissance dans leurs contextes professionnels. Dans les exemples ci-dessous, les artisans « reprennent » l'usage contextualisé par lequel ils ont été intéressés et expriment leur envie de le réutiliser sans modifier.

*« Je veux faire moi aussi un site propre, un truc carré [...], avec des photos, des produits etc. »  
Richard, menuisier.  
« Ils nous expliquent leur parcours comment ils ont fait pour arriver à Internet, ça c'est toujours intéressant à lire [...] et aussi que la chambre de métiers peut nous aider à créer notre site, ça je l'ai bien retenu ! » Sylvie, conjointe maçon.*

- ▶ Ils retiennent une connaissance très contextualisée.
- ▶ Ils décontextualisent difficilement.
- ▶ Ils recontextualisent facilement et réutilisent sans faire de modification.

**Tableau 19 : Caractéristiques des douze artisans relevant du scénario « j'adopte directement à l'intérieur »**

Nom	Métier	Temps <sup>52</sup>	Conn info <sup>53</sup>	Fréquence <sup>54</sup>	Durée <sup>55</sup>	Motif <sup>56</sup>	Réaction <sup>57</sup>	Renoncer <sup>58</sup>	Accroître <sup>59</sup>	Age	Formation	Ancienneté <sup>60</sup>
2- Marion	Bijou	5ans et plus	Oui	1 fois / jour	30-1 heure	Loisir	Favorable	Très facilement	Neutre	20-29	Bac + 4	3 ans
15- Richard	Menuisier	1-2 ans	Non	1 fois / semaine	10-30 min	Les deux	Favorable	Facilement	Légèrement	40-49	BTS	8 ans
24- Agnès	Maçon (conjointe)	Moins d'1 an	Non	1 fois / jour	30-1 heure	Les deux	Favorable	Difficilement	Neutre	40-49	Aucune	26 ans
25 - Clément	Électricien	Moins d'1 an	Non	1 fois / jour	30-1 heure	Les deux	Favorable	Difficilement	Fortement	50-59	CAP	35 ans
30- Hakim	Électricien	5 ans et plus	Non	1 fois / semaine	30-1	Les deux	Favorable	Facilement	Légèrement	20-29	CAP	2 ans
29- Olivier	Frigoriste	2-3 ans	Oui	1 fois / jour	Plus d'une heure	Les deux	Neutre	Neutre	Fortement	30-39	CAP	10 ans
31- Antoine	Sculpteur	2-3 ans	Non	1 fois / jour	10-30 min	Les deux	Favorable	Difficilement	Légèrement	50-59	CAP	25 ans
33- Sébastien	Paysagiste	1-2 ans	Non	1 fois / semaine	10-30 min	Les deux	Favorable	Difficilement	Neutre	30-39	Bac	7 ans
42- Sylvie	Maçon (conjointe)	3-4 ans	Oui	1 fois / jour	30-1 heure	Les deux	Très favorable	Neutre	Légèrement	20-29	Aucune	3 ans
44- Stéphanie	Céramiste	Moins 1 an	Non	Moins d'1 fois/mois	10-30 min	Les deux	Très favorable	Facilement	Fortement	40-49	CAP	6 ans
45- Monique	Peintre (conjointe)	Moins d'un ans	Non	1 fois / semaine	10-30 min	Les deux	Neutre	Facilement	Neutre	50-59	CAP	15 ans
48- Mureil	Garagiste (conjointe)	Moins d'un ans	Non	1 fois / jour	10-30 min	les deux	Favorable	Facilement	Légèrement	40-49	CAP	1 an

Lorsque nous observons les réponses au questionnaire<sup>61</sup> tous ces artisans affirment utiliser Internet pour les loisirs et le travail (sauf Marion qui ne l'utilise que pour les loisirs). Six personnes sur les onze que comprend ce tableau affirment pouvoir **renoncer très facilement ou facilement** à Internet.

Nous avons analysé les usages actuels d'Internet des personnes interrogées. Nous connaissons ces informations grâce à l'Entretien Avant :

- Marion ne l'utilise que pour les loisirs.

<sup>52</sup> Depuis combien de temps utilisez-vous personnellement Internet ?

<sup>53</sup> Disposiez-vous de connaissances informatiques et/ou bureautiques préalablement à votre usage d'Internet ?

<sup>54</sup> Quelle est votre fréquence d'utilisation d'Internet ?

<sup>55</sup> Quelle est votre durée d'utilisation d'Internet à chaque fois ?

<sup>56</sup> Quel est votre objectif lorsque vous utilisez Internet ?

<sup>57</sup> Quelle est votre réaction vis-à-vis d'Internet ?

<sup>58</sup> Pourriez-vous désormais renoncer à l'utilisation d'Internet ?

<sup>59</sup> Souhaiteriez-vous accroître l'usage que vous faites d'Internet ?

<sup>60</sup> Depuis combien d'années exercez-vous ce métier ?

<sup>61</sup> Le tableau (Tableau 19) reprend les réponses au questionnaire figurant (Encadré 16, p. 256)

- Agnès, Sylvie, Stéphanie, Monique et Muriel sont novices dans ce domaine. À part Sylvie qui utilise Internet depuis trois ou quatre ans, les autres ne l'utilisent que depuis moins d'un an. Au niveau de l'usage pour leur travail il est encore très marginal.
- Richard ne possède pour le moment qu'une connexion chez lui, toutefois il communique avec quelques fournisseurs.
- Clément, Hakim, Sébastien s'en servent assez peu pour leur cœur de métier, ils n'y sont pas opposés, mais leur clientèle et leur travail s'y prêtent peu pour le moment.
- Antoine possède un site, mais il ne s'en sert pas, il ne l'utilise pas.

Le point commun que nous retrouvons chez tous ces artisans est que ce sont des « petits » utilisateurs d'Internet, que ce soit parce qu'ils débutent, parce que le métier n'est pas propice à l'usage d'Internet ou tout simplement parce qu'ils n'ont pas envie de développer cet usage.

On peut avancer que leur manque d'expériences vis-à-vis de l'outil peut être un frein à la recherche et c'est peut-être une des raisons à cette gestion difficile de la distance cognitive. Par ailleurs leur façon de vouloir réutiliser sans modifier s'explique par le fait qu'ils ne sont pas familiarisés avec les potentialités qu'offre Internet pour leur activité : quand un élément ou une séquence leur plaît ils l'adoptent, sans les modifier.

- ▶ Ce sont des petits utilisateurs d'Internet
- ▶ Ils l'utilisent peu pour leur travail
- ▶ Ils ne possédaient pas de compétences informatiques au préalable

## 2. Le scénario « j'adapte à l'intérieur et à l'extérieur »

Ce scénario regroupe des artisans qui n'ont pas de problème pour gérer la distance cognitive. Ils sont capables de lire des histoires **à l'intérieur ou à l'extérieur** de leur contexte. En ce qui concerne la réutilisation ils l'envisagent en adaptant la connaissance.

Nous n'avons pas trouvé pertinent de séparer les artisans qui n'adaptent qu'à l'intérieur ou qu'à l'extérieur, car une grande partie d'entre eux adaptent à la fois à l'intérieur et à l'extérieur. En fait, le point important de ce scénario est que ces artisans sont capables de lire n'importe quel type d'histoires et de prendre suffisamment de recul pour en extraire l'information intéressante.

### 2.1. Le résumé des cas

Nous avons classé quinze artisans dans ce scénarii, nous en résumons ici quatorze car nous avons décrit le cas de Magali dans la section précédente. L'ensemble de ces artisans peut gérer facilement une distance cognitive importante lors de la recherche d'histoires, et au niveau de la réutilisation ils adaptent un élément ou une séquence à leur contexte.

C'est un scénario de partage et de réutilisation où la lecture d'histoire à l'intérieur ou à l'extérieur du contexte permet à l'artisan de trouver certaines solutions à des **questionnements antérieurs**.

### Artisan n° 3 – Michel, imprimeur

Analyse du carnet de bord	Histoires consultées	Intention de réutilisation	Extrait de l'entretien après
À l'extérieur	Chocolatier, boulanger, maçon	Adapte avec le chocolatier	« Et donc là, c'est différent, c'est vraiment pas mal leur truc, après tout ça ne coûte pas forcément une fortune et je peux essayer moi-même de le bricoler, j'ai quelques compétences en informatique et au fond j'aime bien ça »
À l'intérieur	Céramiste		
Recherche	Par métiers		

### Artisan n°4 – Alain, traiteur

Analyse du carnet de bord	Histoires consultées	Intention de réutilisation	Extrait de l'entretien après
À l'extérieur	Luthier, graphiste, fleuriste, traiteur (x 2)	À chaque fois qu'il décide de réutiliser quelque chose il l'adapte à sa situation	« Mais bon dès fois il y a des petites choses, où je me suis dit ah ! mince, c'est vrai ça tu pourrais le faire, comme chercher des recettes sur Internet, c'est vrai ça je n'y pense pas ! »
À l'intérieur	Boulangier		
Recherche	Par métiers		

**Artisan n°8 – Claire, conjointe chauffagiste**

Analyse du carnet de bord	Histoires consultées	Intention de réutilisation	Extrait de l'entretien après
À l'extérieur	Électricien, maçon, laverie	Adapte l'histoire du maçon (À l'extérieur)	« J'ai lu des histoires, en fait Internet ça résout pas mal de problèmes [...] c'est vrai que pour le boulot avec les clients c'est bien pour communiquer ou envoyer des photos de chantier. [...] Mais mon mari, il ne s'en sert pas et n'a pas confiance. Il faudrait que je lui fasse lire les expériences des autres ! »
À l'intérieur	Maçon,		
Recherche	Par métiers		

**Artisan n°9 – Fabienne, fille de chocolatier**

Analyse du carnet de bord	Histoires consultées	Intention de réutilisation	Extrait de l'entretien après
À l'extérieur	Boulangers (x2)	Réutilisation avec adaptation pour le luthier	« [...] Je me suis aperçue que dans des corporations différentes, en fin de compte, on avait tous les mêmes problèmes ou les mêmes craintes [...] Sinon le luthier était pas mal, parce c'est moi qui est fait le site de mon père et cette histoire m'a donné des idées »
À l'intérieur	Luthier, maçon		
Recherche	Par métiers		

**Artisan n°10 – José, ferronnier**

Analyse du carnet de bord	Histoires consultées	Intention de réutilisation	Extrait de l'entretien après
À l'extérieur	Maçon, céramiste, fabricant d'articles textiles, facteur instrumental	Réutilisation adaptation pour le luthier et l'électricien	« Oui, j'ai appris des choses qui pourront me servir pour moi, je ne m'en souviens pas forcément mais c'était intéressant [...] »
À l'intérieur	Maçon (x 2), électricien, luthier		
Recherche	Par métiers		

**Artisan n°11 – Evelyne, boulangère**

Analyse du carnet de bord	Histoires consultées	Intention de réutilisation	Extrait de l'entretien après
À l'extérieur	Imprimeur, facteur instrumental	Oui pour l'imprimeur avec adaptation	« C'est vrai que dans ma branche plus ou moins, je connaissais un peu le processus de ce qui ce faisait. Alors c'est intéressant de voir la démarche de chacun [...] Oui, j'ai vu des choses intéressantes, des choses que je pourrais réutiliser pour moi éventuellement comme la création d'un site [...] »
À l'intérieur	Boulangier, facteur instrumental	Oui pour le facteur instrumental avec adaptation	
Recherche	Par métiers		

**Artisan n°12 – Olivier, électronicien**

Analyse du carnet de bord	Histoires consultées	Intention de réutilisation	Extrait de l'entretien après
À l'extérieur	Boulangier, laverie, bijoutier, graphiste, imprimeur et facteur instrumental	Oui pour l'électricien, le bijoutier et le maçon avec adaptation	« Oui j'ai vu des trucs pas mal[...]il y en avait un qui mieux que les autres, c'était un bijoutier, il me semble, il avait y avait une idée de regroupement qui était pas mal[...] »
À l'intérieur	Électricien, maçon		
Recherche	Par métiers		

**Artisan n°14 – Muriel, fleuriste**

Analyse du carnet de bord	Histoires consultées	Intention de réutilisation	Extrait de l'entretien après
À l'extérieur	Boulangier, fabricant d'articles textiles, chocolatier	Oui pour le fabricant d'article textile avec adaptation	« Il y avait quand même quelques trucs sur une ou deux histoires, mais je ne sais plus lesquelles [...] En fait ce n'était pas lié à ce que je fais mais dans la trame il y avait des trucs intéressants [...] ce gars qui avait monté un site et qui s'est fait avoir, c'est sûr que des trucs comme ça on prend note et je me dis que je ferais attention, effectivement je sauvegarderais mais données je ferais attention »
À l'intérieur	Céramiste	Oui avec adaptation	
Recherche	Par métiers		

**Artisan n°18 – Ludovic, maçon**

Analyse du carnet de bord	Histoires consultées	Intention de réutilisation	Extrait de l'entretien après
À l'extérieur	Photographe, chocolatier, céramiste	Intention de réutiliser sauf pour le céramiste, avec adaptation	« Ouais j'ai lu quelques trucs pas mal , par ci par là »
À l'intérieur	?		
Recherche	Par métier, par mots clés		

**Artisan n°19 – Marie, imprimerie**

Analyse du carnet de bord	Histoires consultées	Intention de réutilisation	Extrait de l'entretien après
À l'extérieur	Traiteur, électricien	Intention de réutiliser sauf pour l'électricien, avec adaptation	« Il y en avait quelques uns qui avaient du recul par rapport à la vente avec Internet, ça va m'aider pour prendre certaines décisions »
À l'intérieur	Céramiste, chocolatier		
Recherche	Par métiers		

**Artisan n°35 – Noël, fabricant d'article textile**

Analyse du carnet de bord	Histoires consultées	Intention de réutilisation	Extrait de l'entretien après
À l'extérieur	Boulangier, maçon	Adaptation pour tous sauf le boulanger	« J'ai vu des témoignages assez intéressants [...] c'est vrai je réfléchis de plus en plus à faire un site et là j'ai eu quelques info par rapport aux questions que je me pose »
À l'intérieur	Bijoutier		
Recherche	Par métiers et mots clés		

**Artisan n°38 – David, graphiste**

Analyse du carnet de bord	Histoires consultées	Intention de réutilisation	Extrait de l'entretien après
À l'extérieur	Facteur instrumental, traiteur, luthier	Intention de réutiliser pour le luthier et le facteur instrumental (proche), avec adaptation	« J'ai été surpris par certaines histoires surtout par rapport aux métiers qu'ils font [...] il y avait un luthier [...] il m'a inspiré par rapport à son histoire d'export »
À l'intérieur	Facteur instrumental		
Recherche	Par métiers		

**Artisan n° 46 – Marie-line, conjointe plaquiste**

Analyse du carnet de bord	Histoires consultées	Intention de réutilisation	Extrait de l'entretien après
À l'extérieur	Électricien, fabricant d'articles textiles, traiteur	Adaptation pour le maçon et le traiteur	« Moi je débute un peu la dedans et donc de voir les problèmes que l'on peut rencontrer, nous aussi,, c'est pas mal [...] »
À l'intérieur	Maçon		
Recherche	Par métiers		

**Artisan n° 47 – Caroline, conjointe maçon**

Analyse du carnet de bord	Histoires consultées	Intention de réutilisation	Extrait de l'entretien après
À l'extérieur	Boulangier, fabricant articles textiles	Adaptation pour la laverie	« Moi, je suis accro à Internet et c'est vrai qu'en lisant des histoires il y avait des trucs auxquels je n'avais pas pensé, surtout pour l'administratif[...] »
À l'intérieur	Maçon, laverie		
Recherche	Par métiers		

## 2.2. L'analyse résumée des quinze cas « j'adapte à l'intérieur et à l'extérieur »

Lors du second entretien nous avons pu constater que l'ensemble des artisans présents dans cette catégorie a une aptitude importante à reformuler et traduire ce qu'ils viennent de lire pour leur propre activité : ils décontextualisent et recontextualisent. Ils ne nous parlent plus d'exemples concrets mais plutôt d'un usage « en général », qu'ils trouvent intéressant et qu'ils transposent dans leur contexte professionnel.

« Mais bon des fois il y a des petites choses [...] » Alain, traiteur.  
 « J'ai lu des histoires en fait Internet ça résout pas mal de problèmes [...] » Claire, conjointe chauffagiste.  
 « Il y avait quand même quelque trucs sur une ou deux histoires, mais je ne sais plus lesquelles [...] » Muriel, fleuriste.

Les personnes isolent la connaissance de leur contexte d'origine, ils décontextualisent facilement, puis recontextualisent dans leur contexte professionnel. Dans les extraits ci-dessous, nous voyons que les artisans s'intéressent plus à l'usage décontextualisé qu'au contexte de l'histoire globale.

« C'est vrai que pour le boulot avec les clients c'est bien de pouvoir communiquer ou envoyer des photos de chantier » Claire, conjointe Chauffagiste.  
 « En fait ce n'était pas lié à ce que je fais mais dans la trame il y avait des trucs intéressants [...] » Muriel, fleuriste.  
 « Il y en avait quelques-uns qui avaient du recul par rapport à la vente avec Interne [...] » Marie, imprimerie.

► Ils retiennent un usage « en général »

- ▶ Ils décontextualisent et recontextualisent facilement.
- ▶ Ils réutilisent en « adaptant » à leur contexte professionnel

**Tableau 20 : Caractéristiques des quinze artisans relevant du scénario « j'adapte à l'intérieur et à l'extérieur »**

Nom	Métier	Temps	Conn info	Fréquence	Durée	Motif	Réaction	Renoncer	Accroître	Age	Formation	Ancienneté
1- Magali	Fleuriste	2-3 ans	Oui	1 fois / semaine	10-30 min	Les deux	Favorable	Difficilement	Légèrement	20-29	Bac	6 ans
3- Michel	Imprimeur	4-5 ans	Oui	1 fois/ jour	30-1 heure	Les deux	Très favorable	Difficilement	Neutre	40-49	Aucune	7 ans
4- Alain	Traiteur	1-2 ans	Oui	1 fois / jour	30-1 heure	Les deux	Favorable	Difficilement	Fortement	30-39	CAP	2 ans
8- Claire	Chauffagiste (conjointe)	5 ans et plus	Oui	1 fois/ jour	Plus d'1 heure	Les deux	Très favorable	Très difficilement	Fortement	50-59	Bac	25 ans
9- Fabienne	Chocolatier (fille)	2-3 ans	Oui	1 fois / semaine	10-30 min	Les deux	Favorable	Neutre	Légèrement	20-29	Bac +	5 ans
10- José	Ferronnier	Moins d'1 an	Non	1 fois / semaine	10-30 min	Les deux	Favorable	Facilement	Légèrement	50-59	CAP	35 ans
11- Evelyne	Boulangier (conjointe)	3-4 ans	Oui	1 fois / semaine	30-1 heure	Les deux	Favorable	Difficilement	Fortement	40-49	Aucune	27 ans
12- Olivier	Électronique	3-4 ans	Oui	1 fois/ jour	Plus d'1 heure	Les deux	Très favorable	Très difficilement	Neutre	20-29	Bac +	2 ans
14- Mureil	Fleuriste	4-5 ans	Oui	1 fois / jour	Plus d'1 heure	Les deux	Très favorable	Très difficilement	Neutre	30-39	Aucune	3 ans
18- Ludovic	Maçon	3-4 ans	Non	1 fois / semaine	Plus d'1 heure	Les deux	Favorable	Facilement	Fortement	30-39	CAP	18 ans
19- Marie	Imprimerie	5 ans et plus	Oui	1 fois / jour	10-30 min	Les deux	Très favorable	Très difficilement	Fortement	50-59	Bac	25 ans
35- Noël	Art Text	5 ans et plus	Non	1 fois / jour	Plus d'une heure	Les loisirs	Très favorable	Très difficilement	Neutre	30-39	Bac	4 ans
38-David	Infographiste	5 ans et plus	Oui	1 fois / jour	Plus d'1 heure	Les deux	Très favorable	Très difficilement	Neutre	30-39	Aucune	10 ans
46- Marie-line	Plaquiste (conjointe)	1-2 ans	Non	1 fois / semaine	Plus d'1 heure	Les deux	Favorable	Neutre	Fortement	20-29	CAP	3 ans
47- Caroline	Maçon (conjointe)	1-2 ans	Oui	1 fois/ jour	30-1 heure	Les deux	Très favorable	Très difficilement	Neutre	20-29	CAP	1 an

En observant les caractéristiques de ces artisans, nous constatons que tous ont une utilisation importante d'Internet, parmi eux nous recensons :

- Magali, Alain, Fabienne et Olivier qui possèdent un site Internet actif.
- Michel, Claire, Marie David n'ont pas de site, mais Internet fait partie intégrante de leur travail quotidien
- Muriel, Noël et Caroline l'utilisent tous les jours et se considèrent comme « accro » à Internet.
- Seuls José, Evelyne, Ludovic et Marie-line, sont des plus petits utilisateurs d'Internet.

Globalement, ce sont tous des utilisateurs très réguliers d'Internet (neuf sur les seize déclarent l'utiliser **tous les jours**) qui pourraient très difficilement s'en passer. Onze personnes sur les quinze ne pourraient se passer que **difficilement ou très difficilement d'Internet** (contre six sur onze dans la catégorie précédente). Onze personnes sur les quinze affirment avoir eu des **compétences informatiques** avant de commencer à utiliser Internet (contre deux sur onze dans la première catégorie).

La plupart utilise Internet quotidiennement pour leur profession, en particulier pour les métiers de l'imprimerie, l'infographie où on l'utilise tous les jours pour rechercher des sources pour le métier (typologies, logos, images). Pour les métiers comme la boulangerie, le traiteur, le chocolatier ou le facteur instrumental, Internet est un outil supplémentaire à leur activité et plutôt un outil de communication avec des clients : ils possèdent la plupart du temps un site. Enfin pour les métiers du bâtiment comme le chauffagiste, la plomberie ou la maçonnerie l'utilisation est différente : les artisans utilisent Internet pour communiquer avec des fournisseurs, pour commander des marchandises ou échanger des photos de chantiers.

Malgré la diversité des usages et des métiers que l'on retrouve dans cette catégorie, le dénominateur commun semble être d'une part une **utilisation importante** d'Internet et une certaine **familiarité** avec l'outil informatique.

- ▶ Ce sont des utilisateurs importants d'Internet
- ▶ Ils l'utilisent beaucoup pour leur travail
- ▶ La plupart avait des connaissances informatiques au préalable

### 3. Les scénarii « je transforme à l'intérieur et à l'extérieur »

Cette catégorie des « transformateurs » est assez différente des deux catégories précédentes. Ils lisent des histoires à **l'intérieur ou à l'extérieur** de leur contexte professionnel, mais ils **transforment** la connaissance, ils font plus que l'adapter ils la reformulent complètement : en lisant les histoires contenues dans la base en ligne ils trouvent de nouvelles idées auxquelles ils n'avaient pas pensé auparavant.

Nous n'avons pas trouvé pertinent de séparer ceux qui transforment à l'intérieur ou à l'extérieur. Ce qui est important c'est qu'ils transforment, et ils font peu de distinction entre ce qui est proche ou éloigné de leur sphère d'activité.

## 3.1. Le résumé des cas

Nous avons classé dix artisans dans la catégorie des « transformateurs ». Dans ce scénario, les artisans utilisent l'information contextualisée pour la rejouer dans leur contexte, en la transformant. Nous avons vérifié à chaque fois la personne avait coché dans le carnet de bord « la lecture de cette histoire m'a donné des idées nouvelles qui n'étaient pas dans cette histoire ».

La frontière entre adaptation et transformation peut paraître proche mais nous nous sommes à chaque fois posé les questions suivantes : Est ce que cette personne invente un nouvel usage ? Est ce qu'elle le change simplement de contexte ?

**Artisan n°5 – Mathieu, photographe**

Analyse du carnet de bord	Histoires consultées	Intention de réutilisation	Extrait de l'entretien après
À l'extérieur			« <i>J'ai cherché par métiers au départ, par objectif aussi, en fait ce pourquoi les gens utilisaient Internet. Toutes les utilisations possibles en fait. Mais j'ai surtout lu des morceaux d'histoires [...]</i> »
À l'intérieur	Luthier, maçon, boulanger (x 2)	Nouvelles idées	
Recherche	Par métiers, objectifs		

**Artisan n°21 – Natacha, conjointe maçon**

Analyse du carnet de bord	Histoires consultées	Intention de réutilisation	Extrait de l'entretien après
À l'extérieur	Électricien, céramiste, facteur instrumental, bijoutier	Nouvelles idées pour le bijoutier	« <i>Il y en a qui sont dans des regroupements d'artisans et ça, c'est pas mal pour nos corps de métier.[...] Dans la région on bosse pas mail avec des Hollandais, des Anglais, avec eux on fait tout par le net [...] et alors j'imagine un site qui regrouperait les différents corps de métier [...]</i> »
À l'intérieur			
Recherche	Par métiers et moteur de recherche		

**Artisan n°22 – Suzanne, créatrice de bijoux**

Analyse du carnet de bord	Histoires consultées	Intention de réutilisation	Extrait de l'entretien après
À l'extérieur	Photographe	Nouvelles idées	« J'ai vu des choses bien sur des gens qui font des produits sur mesure ou des pièces uniques [...] Ca m'a donné des idées sur ce que je pourrais faire avec Internet, en fait pour ce genre d'articles la vente en ligne c'est difficile »
À l'intérieur	Bijoutier, facteur instrumental (x 2), luthier (x 2), céramiste		
Recherche	Par métiers		

**Artisan n°26 – Benoît, maçon**

Analyse du carnet de bord	Histoires consultées	Intention de réutilisation	Extrait de l'entretien après
À l'extérieur	Facteur instrumental (x 3), électricien, traiteur, bijoutier,	Nouvelles idées	« Le dernier je l'ai trouvé super intéressant parce qu'il était plus fourni comme témoignage. Certains ne sont pas intéressants car il ne donne pas de réponse aux questions que l'on se pose [...] »
À l'intérieur	Maçon		
Recherche	Par métiers et moteur de recherche		

**Artisan n°27 – Vadim, graphiste**

Analyse du carnet de bord	Histoires consultées	Intention de réutilisation	Extrait de l'entretien après
À l'extérieur	Facteur instrumental (x 2), traiteur,	Nouvelles idées	« J'ai remarqué deux ou trois histoires que je pourrais prendre pour développer une nouvelle activité dans mon entreprise [...] »
À l'intérieur	Photographe, électricien, boulanger, luthier		
Recherche	Par métiers et résultats		

**Artisan n° 39 – Pierrick, luthier**

Analyse du carnet de bord	Histoires consultées	Intention de réutilisation	Extrait de l'entretien après
À l'extérieur	Boulangier, bijoutier	Nouvelles idées	« Il y a une histoire qui m'a donné des idées pour la suite. C'était sur la vision de l'exportation et moi c'est quelque chose que je vise à terme [...] »
À l'intérieur	Bijoutier, fabricant d'articles textiles		
Recherche	Par métiers		

**Artisan n°36 – Pierre, graphiste**

Analyse du carnet de bord	Histoires consultées	Intention de réutilisation	Extrait de l'entretien après
À l'extérieur	Traiteur, fleuriste	Nouvelles idées	« En fait la première histoire, m'a amené sur trois autres histoires avec les liens en dessous [...] »
À l'intérieur	Graphiste, photographe,		
Recherche	Par métiers et liens		

**Artisan n°37 – David, graphiste**

Analyse du carnet de bord	Histoires consultées	Intention de réutilisation	Extrait de l'entretien après
À l'extérieur	Fleuriste, photographe, luthier	Nouvelles idées	« La dernière histoire le gars parle beaucoup du marché d'Amérique du nord et d'Allemagne, c'est intéressant au niveau du domaine du graphisme ça m'a aidé à voir certaines choses [...] des directions que je pourrais prendre [...] »
À l'intérieur	Imprimeur,		
Recherche	Par métiers et objectifs		

**Artisan n°41 – Caroline, conjointe peintre**

Analyse du carnet de bord	Histoires consultées	Intention de réutilisation	Extrait de l'entretien après
À l'extérieur	Maçon	Nouvelles idées	« De voir ce que faisaient les maçons par rapport au suivi des chantiers et tout avec la photo numérique, ça m'a fait penser à un truc [...] L'année dernière on a eu des problèmes avec un chantier[...] Et donc si on prenait systématiquement des photos ça pourrait éviter des litiges »
À l'intérieur	Maçon (x 2), fleuriste		
Recherche	Par métiers		

### 3.2. L'analyse résumée des dix scénarii « je transforme à l'extérieur et à l'intérieur »

Le fait que la personne lise des récits à l'intérieur ou à l'extérieur de sa sphère d'activité n'a pas d'importance. À chaque fois l'artisan va décontextualiser puis recontextualiser et imaginer quelque chose de nouveau pour sa propre activité.

« Et donc si on prenait systématiquement des photos ça pourrait éviter des litiges », Caroline conjointe peintre.  
 « Ca m'a aidé à voir certaines choses [...] des directions que je pourrais prendre », David, graphiste.  
 « J'ai remarqué deux ou trois histoires que je pourrais prendre pour développer une nouvelle activité dans mon entreprise [...] », Vadim, graphiste.  
 « Il y en a qui sont dans des regroupements d'artisans et ça, c'est pas mal pour nos corps de métiers [...] » Natacha, conjointe maçon.

Il est intéressant de souligner que c'est la seule catégorie où certains artisans n'ont pas recherché seulement par métiers, ils ont utilisé les mots clés, les liens ou les autres index.

- ▶ Ils décontextualisent et recontextualisent facilement
- ▶ Ils inventent de nouvelles idées

**Tableau 21 : Caractéristiques des dix artisans relevant du scénario « je transforme à l'intérieur et à l'extérieur »**

Nom	Métier	Temps	Conn. Info	Fréquence	Durée	Motif	Réaction	Renoncer	Accroître	Age	Formation	Ancienneté
5- Mathieu	Photographe	5 ans et plus	Oui	1 fois / jour	Plus d'une heure	Les deux	Très favorable	Difficilement	Neutre	30-39	Aucune	10 ans
21- Natacha	Maçon (conjointe)	3-4 ans	Oui	1 fois / jour	10-30 min	Le travail	Très favorable	Très difficilement	Pas du tout	30-39	Bac	20 ans
22- Suzanne	Bijoutier	5 ans et plus	Oui	1 fois / jour	10-30 min	Les deux	Favorable	Difficilement	Neutre	50-59	Bac +	20 ans
26- Benoît	Maçon	5 ans et plus	Oui	1 fois / jour	30-1 heure	Le travail	Neutre	Difficilement	Légèrement	40-49	CAP	22 ans
27- Vadim	Infographiste	4-5 ans	Oui	1 fois / jour	Plus d'une heure	Les deux	Très favorable	Très difficilement	Neutre	30-39	Bac +	2 ans
36 – Pierre	Infographiste	5 ans et plus	Oui	1 fois / jour	Plus d'une heure	Les deux	Très favorable	Très difficilement	Neutre	30-39	Aucune	4 ans
37- David	Infographiste	5 ans et plus	Oui	1 fois / jour	Plus d'une heure	Les deux	Très favorable	Très difficilement	Neutre	30-39	Bac +	3 ans
32- Valérie	Électricien (Conjointe)	4-5 ans	Oui	1 fois / jour	30-1 heure	Les deux	Très favorable	Très difficilement	Légèrement	30-39	Bac	15 ans
39- Pierrick	Luthier	4-5ans	Non	1 fois / jour	10-30 min	Les deux	Très favorable	Très difficilement	Légèrement	30-39	Bac +	12 ans
41- Caroline	Peintre en bâtiment (secrétaire)	3-4 ans	Oui	1 fois / jour	Plus d'une heure	Les deux	Favorable	Difficilement	Légèrement	20-29	Bac	2 ans

On constate ici que dans neuf cas sur dix ils possédaient des **connaissances informatiques** avant d'utiliser Internet. Tous affirment qu'ils pourraient se passer **difficilement ou très difficilement** d'Internet. Par ailleurs sept sur dix possèdent un niveau d'étude égal ou supérieur au baccalauréat, alors que dans les autres catégories il n'y avait de différence importante entre les niveaux de formation.

Au niveau de leur utilisation avec Internet tous l'utilisent quotidiennement pour leur travail :

- Suzanne et Pierrick ont un site Internet actif
- Vadim, Pierre et David l'utilisent pour leur travail : recherche de sources graphiques...
- Mathieu, Benoît, Valérie et Caroline l'utilisent aussi pour leur travail, mais essentiellement pour communiquer avec leurs clients.

Leurs caractéristiques sont proches de ceux du scénario précédent, cependant ils semblent encore plus familiarisés et experts avec Internet.

- ▶ Ce sont tous des utilisateurs importants d'Internet
- ▶ Ils l'utilisent beaucoup pour leur travail
- ▶ La plupart avaient des connaissances informatiques au préalable

#### 4. Les non-réutilisateurs

Nous avons regroupé dans cette dernière catégorie l'ensemble des personnes qui déclarent n'avoir aucune intention de réutilisation.

##### 4.1. Le résumé des cas

Sur les quarante-huit personnes interrogées, dix n'envisagent aucune réutilisation de la connaissance.

##### Artisan n°6 – José, électricien

Analyse du carnet de bord	Histoires consultées	Extrait de l'entretien après
À l'extérieur	Céramiste, boulanger	« <i>Moi, je fais ce que j'ai à faire avec Internet et puis c'est tout [...] C'est un outil indispensable pour mon activité. Après le reste ça m'intéresse pas, je n'ai pas le temps</i> »
À l'intérieur	Électricien, maçon (x 2)	
Recherche	Par métiers	

##### Artisan n°7 – Prune, Tapissière

Analyse du carnet de bord	Histoires consultées	Extrait de l'entretien après
À l'extérieur	Facteur instrumental, fabricant d'articles textiles	« <i>Franchement, je n'ai pas été passionnée du tout, non ça ne m'a pas trop plu ! d'une part, mon métier n'était pas représenté, oui c'était surtout ça [...]</i> »
À l'intérieur		
Recherche	Par métiers	

##### Artisan n°13 – Arlette, Santonnière

Analyse du carnet de bord	Histoires consultées	Extrait de l'entretien après
À l'extérieur	Photographe, facteur instrumental	« <i>Ben c'était des expériences que j'avais déjà plus ou moins perçues. Je n'ai rien vu de spécial que je n'avais déjà entendu</i> »
À l'intérieur	Céramiste	
Recherche	Par métiers	

**Tableau 22 : Artisan n°16 – Robert, graphiste**

Analyse du carnet de bord	Histoires consultées	Extrait de l'entretien après
À l'extérieur	Électricien, bijoutier, luthier, boulanger, facteur instrumental	« <i>Le problème c'est que je suis du métier donc je n'ai pas appris grand chose [...] Alors c'est intéressant, c'est vrai que pour moi je n'en ai pas besoin</i> ».
À l'intérieur	Photographe, céramiste, reprographe	
Recherche	Par métiers	

**Artisan n° 17 – André, plombier**

Analyse du carnet de bord	Histoires consultées	Extrait de l'entretien après
À l'extérieur	Céramiste, fabricant d'articles textiles, traiteur, bijoutier	« <i>Ben votre truc c'est plutôt le commerce et l'exportation, moi je suis plombier[...] Pour moi ce n'était pas trop intéressant</i> ».
À l'intérieur		
Recherche	Par métiers	

**Artisan n°20 – Bernard, photographe**

Analyse du carnet de bord	Histoires consultées	Extrait de l'entretien après
À l'extérieur	Photographe, facteur instrumental, boulanger, électricien, reprographe, fabricant d'articles textiles, chocolatier, traiteur	« <i>Toutes ces histoires sont inintéressantes au possible et tellement amateur que ce n'est pas là que l'on va trouver des idées</i> ».
À l'intérieur		
Recherche	Par métiers	

**Artisan n° 28 – Ingrid, fabricant d'articles textiles**

Analyse du carnet de bord	Histoires consultées	Extrait de l'entretien après
À l'extérieur	Laverie, fabricant d'articles textiles, traiteur, bijoutier	« <i>Moi, en tout cas je ne me suis pas reconnue dans aucune des histoires que j'ai lues, bon déjà dans les corps de métiers [...] Il y en a aucune qui correspond vraiment à ce que je fais moi [...] D'autant plus que pour moi Internet, c'est mon outil de travail, c'est mon principal outil de travail pour vendre. Donc effectivement, moi je l'ai abordé depuis longtemps</i> »
À l'intérieur		
Recherche	Par métiers	

**Artisan n°34 – Jérôme, peintre en lettres**

Analyse du carnet de bord	Histoires consultées	Extrait de l'entretien après
À l'extérieur	Boulangier (x 3), facteur instrumental, bijoutier, traiteur	« C'est-à-dire que j'avais déjà pensé à tout ça. J'ai déjà une idée de ce que peut m'apporter un site, un truc comme ça [...] ».
À l'intérieur	Reprographe, traiteur	
Recherche	Par métiers	

**Artisan n°40 – Pascal, facteur instrumental**

Analyse du carnet de bord	Histoires consultées	Extrait de l'entretien après
À l'extérieur		« Je l'utilise mais sans en être esclave environ demi-heure par jour, donc voilà ça suffit ! »
À l'intérieur	Facteur instrumental (x 2)	
Recherche	Par métiers	

**Artisan n°43 – Géraldine, conjointe maçon**

Analyse du carnet de bord	Histoires consultées	Extrait de l'entretien après
À l'extérieur		« J'ai regardé dans maison et décoration, bien oui c'est bien [...] »
À l'intérieur	Céramiste	
Recherche	Par métiers	

## 4.2. L'analyse résumée des dix cas de « non-réutilisation »

José, Robert, Ingrid, Jérôme et Pascal sont des artisans qui utilisent Internet régulièrement pour leur activité professionnelle, ils ont déjà développé leurs usages, ils n'ont pas besoin ou pas envie de faire autre chose avec cet outil. Ils n'ont pas le temps ou ne voient pas l'utilité de faire autre chose avec Internet.

Pour Prune et André, ils n'ont pas trouvé dans ArtiStoria des histoires qui les concernent. Ils ne se sont pas retrouvés dans les corps de métiers ou dans les usages des histoires qu'ils lisaient.

Bernard est un cas un peu particulier, il n'a pas été du tout convaincu par l'outil, il est d'ailleurs extrêmement critique à son égard.

**Tableau 23 : Caractéristiques des dix artisans non-réutilisateurs**

Nom	Métier	Temps	Conn info	Fréquence	Durée	Motif	Réaction	Renoncer	Accroître	Age	Formation	Ancienneté
6-José	Électricien	2-3 ans	Oui	1 fois / jour	10-30 min	Les deux	Très favorable	Très difficilement	Légèrement	40-49	CAP	12 ans
7- Prune	Tapissière	1-2 ans	Oui	1 fois / semaine	30-1 heure	Les deux	Favorable	Facilement	Légèrement	40-49	CAP	29 ans
13-Arlette	Santonnière	2-3 ans	Non	1 fois / semaine	10-30 min	Les loisirs	Neutre	Neutre	Légèrement	50-59	Bac	10 ans
16-Robert	Infographiste	5 ans et plus	Oui	1 fois / jour	30-1 heure	Le travail	Favorable	Difficilement	Neutre	50-59	Bas +	15 ans
17-André	Plombier	Moins d'un an	Non	1 fois / jour	10-30 min	Les deux	Favorable	Facilement	Neutre	50-59	CAP	30 ans
20-Bernard	Photographe	5 ans et plus	Non	1 fois / jour	Plus d'une heure	Les deux	Favorable	Difficilement	Légèrement	50-59	Bac	25 ans
28-Ingrid	Fabricant Art. Textile	5 ans et plus	Oui	1 fois / jour	10-30 min	Les deux	Très favorable	Très difficilement	Fortement	40-49	Bac	2 ans
34-Jérôme	Peintre en lettres	3-4 ans	Oui	1 fois / jour	30-1 heure	Travail	Favorable	Difficilement	Neutre	30-39	Bac	3 ans
40-Pascal	Facteur Inst.	2-3 ans	Non	1 fois / jour	10-30 min	Le travail	Favorable	Difficilement	Légèrement	60 et +	Bac +	25 ans
43-Géraldine	Maçon (conjointe)	Moins d'1 an	Non	1 fois / mois	Moins de 10 min	Les deux	Neutre	Neutre	Neutre	40-49	CAP	1 ans

En observant les usages de ces dix artisans nous trouvons des artisans qui utilisent très régulièrement Internet pour leur activité professionnelle :

- José qui s'en sert tous les jours pour son travail : e-mail, envoi de photos pour le suivi des chantiers, devis, recherche d'informations et projet de faire un site.
- Bernard, s'en sert tous les jours, son site lui amène une grande partie de sa clientèle, il envoie des e-mails et recherche des informations.
- Pour Ingrid, toute son activité commerciale passe par le site.
- Pascal dispose d'un site vitrine qu'il actualise régulièrement.
- Jérôme utilise Internet pour trouver des idées, des sources images, pour envoyer des devis ou des travaux aux imprimeurs avec lesquels il travaille.

À l'inverse certains d'entre eux ont un usage peu développé d'Internet :

- Prune et Arlette s'en servent assez peu, elles disposent d'une adresse e-mail et recherchent des informations.
- André s'en sert encore assez peu, il ne « maîtrise pas encore » cet outil, il recherche parfois des informations pour son activité professionnelle.
- Géraldine, est novice dans ce domaine, elle commence juste à naviguer, elle recherche parfois des informations.

En définitive, dans ceux qui n'envisagent pas de réutilisation nous avons mis à jour deux types tout à fait différents:

- Ceux qui utilisent beaucoup Internet, et qui ne veulent pas développer plus leur usage. Ils font déjà ce qu'ils veulent avec l'outil, et pour eux les histoires que contient la base ArtiStoria sont trop « basiques ».
- Ceux qui ne sont pas de grands utilisateurs d'Internet, et qui n'ont pas trouvé dans l'outil des histoires qui les intéressaient qu'ils pourraient réutiliser.

Une des principales causes de la non réutilisation est que l'outil n'offre pas encore une variété assez importante d'histoires, de nombreux métiers ne sont pas encore représentés et les histoires n'offrent pas encore un panel d'usage assez large. Mais au delà de ce problème, les profils très différents des non-réutilisateurs montrent qu'un site unique ne peut pas convenir à tous les artisans.

## **5. Discussion des trois propositions**

### ► La complémentarité des sources de connaissances

L'artisan désireux d'acquérir des connaissances dispose de différents moyens en fonction de ces besoins : d'une part grâce aux réseaux à liens forts (que constitue par exemple l'expert-comptable, le banquier, les fournisseurs ou les clients...) d'autre part, grâce aux réseaux à liens faibles (comme les stages de formation, les clubs de dirigeants, les salons professionnels ou les expositions...). L'artisan dispose d'un large éventail de sources de connaissances en fonction des questions qu'il se pose.

Aujourd'hui, ArtiStoria peut procurer une nouvelle source de connaissances sur le sujet des TIC, toutefois nous constatons que :

- tous ne l'utilisent pas de la même façon : ceux qui « adoptent directement » réutilisent des connaissances fortement contextualisées, alors que ceux « adaptent » ou « transforment » décontextualisent l'information et ne gardent en mémoire que la connaissance brute qui les intéresse.
- certains ne trouvent pas dans cette base en ligne l'information qui leur convient, nous le voyons clairement dans la catégorie des non-réutilisateurs : débutants qui ne trouvent aucune histoire qui leur ressemble ou des artisans qui maîtrisent parfaitement

Internet et reprochent alors à cette base de fournir des histoires trop « basiques », pas assez « pointues ».

Nous voyons que le profil des utilisateurs n'est pas homogène, et la conception de **différents** sites devrait alors permettre de répondre à **différents** types utilisateurs. On retrouve ici les principales conclusions sur l'audit des sites dans le commerce électronique : un site ne peut pas tout faire, et il vaut mieux rendre les sites différents et complémentaires. Un site pour les « passants » (clair, facilement navigable), ne doit pas être construit comme un site pour les « curieux » (très riche en détails) ou pour les fidèles (mises à jour quotidiennes).

#### ► La gestion de la distance cognitive

Nous avons montré qu'ArtiStoria permettait à l'artisan de gérer **lui-même** la distance cognitive. L'objectif du site pour la CRMA est de fournir aux agents TIC des CMA (ceux qui sont en relation avec les artisans sur ces sujets) un outil supplémentaire d'accompagnement en ligne, qui permettrait de donner des réponses aux artisans sur le sujet d'Internet. Dans le travail des agents TIC des CMA, aujourd'hui c'est l'agent qui doit définir quelle est l'information pertinente pour une personne. L'avantage qu'offre cet outil à l'artisan est qu'il peut lui-même aller rechercher l'information qu'il désire, en fonction du degré de détails contextuels qui lui convient.

Nous avons montré dans l'expérimentation que certains artisans avaient besoin d'informations fortement contextualisées se situant à l'intérieur de leur sphère d'activité (« j'adopte directement à l'intérieur »), alors que d'autres artisans arrivaient à décontextualiser et recontextualiser l'information très facilement, qu'elle soit à l'intérieur ou à l'extérieur de sa sphère d'activité (« j'adapte à l'intérieur et à l'extérieur » ou « je transforme à l'intérieur et à l'extérieur »).

Grâce au questionnaire nous avons pu faire ressortir quelques caractéristiques de ces différents types d'artisans classés dans tel ou tel scénario. Bien évidemment d'autres études sont à réaliser pour permettre de définir avec plus de précisions ces caractéristiques : il serait alors intéressant de pouvoir définir de véritables **profils** d'artisans afin de pouvoir les relier avec de véritables **ontologies** de domaine. Une partie de la gestion de cette distance cognitive serait alors pris en charge par l'outil informatique.

► La gestion de la densité sémantique

Nous avons montré que l'outil permettait à l'artisan de gérer lui-même la densité sémantique de chaque élément : en fonction des histoires qu'il va lire, il va définir lui-même ce qui est important et ce qu'il ne l'est pas.

Dans le travail des agents TIC des CMA, aujourd'hui c'est l'agent qui doit définir quelle est l'information pertinente pour une personne. Avec ArtiStoria l'artisan peut gérer lui-même. Pour aller plus loin (et de la même façon que pour la distance cognitive) on peut envisager que l'outil gère densité sémantique et qu'il apporte à l'artisan l'information « dont il a besoin », grâce à de véritables ontologies de domaine

**Conclusion de la section 3 :**

Dans cette section nous avons classé quarante-huit cas. Nous avons validé trois scénarii sur les quatre que nous avons fait émerger.

► Les cas « j'adopte directement à l'intérieur » : si la personne envisage une réutilisation c'est qu'elle se sent proche du contexte, elle réutilise directement sans faire de modification. Ces artisans sont de « petits » utilisateurs d'Internet.

► Les cas « j'adapte à l'intérieur et à l'extérieur » : ici les artisans envisagent une réutilisation que l'histoire soit proche ou éloignée de son contexte et quand ils réutilisent ils adaptent la connaissance à leur contexte. Ces artisans sont des utilisateurs « importants » d'Internet et ils l'utilisent beaucoup pour leur travail.

► Les cas « je transforme à l'intérieur et à l'extérieur » : ici la personne consulte des histoires proches ou éloignées de son contexte, mais la lecture lui donne de nouvelles idées qui ne figuraient pas dans les histoires. Ces artisans sont tous des utilisateurs « importants » d'Internet et ils l'utilisent beaucoup pour leur activité professionnelle.

Nous avons enfin mis en évidence une catégorie de non-réutilisateurs, mais deux types d'artisans se dégagent de cette catégorie : les novices avec Internet qui ne se retrouvent pas dans les histoires, et les plus confirmés qui trouvent les histoires trop simples et trop basiques.

Nous avons alors fait trois propositions que nous avons discutées, elles concernent :

- la complémentarité des sources de connaissances ;
- la gestion de la distance cognitive ;
- la gestion de la densité sémantique.

**Conclusion du chapitre 4 :**

**Dans ce chapitre, nous avons montré le déroulement de notre expérimentation. Nous avons étudié quarante-huit cas, notre protocole se déroule en trois étapes : avant, pendant et après la navigation sur ArtiStoria. L'objectif est de mettre en évidence les dimensions qui sont ressorties lors de l'étude exploratoire : la gestion de la distance cognitive et la façon dont les individus envisagent la réutilisation.**

**L'analyse des quarante-huit cas nous a permis de valider trois scénarii de réutilisation : (1) j'adopte directement à l'intérieur (2) j'adapte à l'intérieur et à l'extérieur (3) je transforme à l'intérieur et à l'extérieur.**

**Par ailleurs, nous faisons trois propositions : (1) un outil unique ne peut satisfaire l'ensemble des utilisateurs (2) une base « en ligne » permet à l'artisan de gérer lui-même sa distance cognitive (3) une base « en ligne » permet à l'artisan de gérer lui-même la densité sémantique.**

**CONCLUSION GENERALE**

Dans cette conclusion, nous souhaitons à présent cerner les apports de cette recherche, en circonscrire les limites et proposer de nouvelles voies de recherche.

L'objectif de cette recherche était de répondre à la question suivante : la mise « en ligne » d'expériences professionnelles sous forme de récits fait-elle émerger différents processus de partage de connaissances, puis de réutilisation ?

Le processus de recherche suivi tout au long de ce travail doctoral s'articule autour de trois grandes étapes : une revue de la littérature, une recherche action et une expérimentation.

Pour cela, nous avons mobilisé le cadre théorique des narrations dans les sciences du langage et dans les sciences de gestion (Chapitre 1). Ensuite, nous avons mis en évidence les trois processus de la gestion des connaissances : la création, la diffusion et l'application des connaissances (Chapitre 2). Finalement, la revue de la littérature sur les narrations et sur la gestion des connaissances organisationnelles nous a permis de comprendre l'utilité des récits pour la construction d'un SGC.

Étant donné la problématique à laquelle nous devons répondre, son caractère particulier et exploratoire, nous avons adopté une méthodologie qualitative de type recherche action dans une démarche constructiviste. En effet, nous devons répondre d'une part à une problématique organisationnelle rentrant dans le cadre de la modernisation des pratiques de travail dans les Chambres de Métiers et permettre, d'autre part, aux artisans d'avoir accès à des informations pertinentes sur Internet dans le domaine de l'artisanat (Chapitre 3). Enfin, nous avons mené une expérimentation sur quarante-huit cas qui nous a permis de faire émerger et de valider différents scénarii de partage et réutilisation des connaissances. Finalement, cette expérimentation nous a permis d'émettre trois propositions relatives à la mise en place de ce type de SGC sur la complémentarité des sources d'informations, la gestion de la distance cognitive et la densité sémantique (Chapitre 4).

Nous avons mis en évidence trois scénarii de partage et de réutilisation des connaissances. Le premier scénario concerne les cas « j'adopte directement à l'intérieur » : si la personne envisage une réutilisation c'est qu'elle se sent proche du contexte, elle réutilise directement sans faire de modification. Ces artisans sont de « petits » utilisateurs d'Internet aussi bien pour leur loisir que pour leur travail.

Le deuxième scénario concerne les cas « j'adapte à l'intérieur et à l'extérieur » : ici, les artisans envisagent une réutilisation que l'histoire soit proche ou éloignée de son contexte et quand ils réutilisent, ils adaptent la connaissance à leur contexte. Ces artisans sont des utilisateurs « importants » d'Internet et notamment pour leur travail.

Enfin, le troisième scénario concerne les cas « je transforme à l'intérieur et à l'extérieur » : ici la personne consulte des histoires proches ou éloignées de son contexte, mais la lecture lui donne de nouvelles idées qui ne figuraient pas dans les histoires. Ces artisans sont tous des utilisateurs « importants » d'Internet et plus particulièrement pour leur activité professionnelle.

Nous avons, enfin, mis en évidence une catégorie de non-réutilisateurs, mais deux types d'artisans se dégagent de cette catégorie : les novices avec Internet qui ne se retrouvent pas dans les histoires, et les experts qui trouvent les histoires trop simples et trop basiques.

Nous avons alors fait trois propositions que nous avons discutées. La première proposition est relative à la complémentarité des sources de la connaissance. ArtiStoria procure une nouvelle source de connaissances sur les TIC. Toutefois, nous constatons que tous les artisans ne l'utilisent pas de la même façon, ceux qui « adoptent directement » réutilisent des connaissances fortement contextualisées, alors que ceux qui « adaptent » ou « transforment » décontextualisent et ne gardent en mémoire que la connaissance brute qui les intéresse. Certains ne trouvent pas dans la base l'information qui leur convient. Dans ce cas, deux catégories se dégagent : débutants qui ne trouvent aucune histoire qui leur ressemble ou des artisans qui maîtrisent parfaitement Internet et reprochent alors à cette base de fournir des histoires trop « basiques », pas assez « pointues ». Nous voyons que le profil des utilisateurs n'est pas homogène, et la conception de différents sites devrait alors permettre de répondre à différents types utilisateurs.

La deuxième proposition concerne la gestion de la distance cognitive, nous avons montré qu'ArtiStoria permettait à l'artisan de la gérer lui-même. L'avantage offert par cet outil réside dans sa flexibilité : l'artisan peut obtenir une information plus ou moins détaillée en fonction du degré de détails contextuels qu'il désire.

Nous avons montré dans l'expérimentation que certains artisans avaient besoin d'informations fortement contextualisées se situant à l'intérieur de leur sphère d'activité (« j'adopte directement à l'intérieur »), alors que d'autres artisans arrivaient à décontextualiser et recontextualiser l'information très facilement, qu'elle soit à l'intérieur ou à l'extérieur de sa sphère d'activité (« j'adapte à l'intérieur et à l'extérieur » ou « je transforme

à l'intérieur et à l'extérieur »). Grâce au questionnaire, nous avons pu faire ressortir quelques caractéristiques de ces différents types d'artisans classés dans tel ou tel scénario.

Enfin, la troisième proposition concerne la gestion de la densité sémantique, nous avons montré que l'outil permettait à l'artisan de la gérer lui-même. Il va définir lui-même ce qui est important et ce qu'il ne l'est pas.

## **LES CONTRIBUTIONS DE LA RECHERCHE**

Ce travail de construction d'un outil de SGC contenant des expériences professionnelles sous forme narrative présente des contributions théoriques, méthodologiques et managériales.

### **CONTRIBUTIONS THEORIQUES**

Du point de vue théorique, cette recherche contribue au développement des approches narratives pour la gestion des connaissances qui, jusqu'à présent, sont peu nombreuses. Nous avons proposé une approche théorique de la narration pour la gestion des connaissances à partir d'une revue de la littérature qui couvre les sciences du langage, les sciences de gestion et les systèmes d'information. La littérature nous a permis de distinguer les différentes approches narratives dans chacune de ces disciplines et d'ouvrir tous les usages possibles de l'analyse narrative aux sciences de l'organisation, et ceci afin de mieux situer l'utilisation des histoires dans la discipline de la gestion des connaissances. La narration nous est apparue comme une compétence, comme un type de parole et d'échange et comme une démarche de modélisation des connaissances et plus précisément des connaissances riches en dimension tacite.

Ainsi, notre recherche enrichit la compréhension des SGC basés sur les narrations. Nous avons montré dans ce travail qu'il était possible de créer et d'alimenter une telle base.

### **CONTRIBUTIONS METHODOLOGIQUES**

Cette recherche s'inscrit dans une perspective de type constructiviste. La phase empirique s'articule autour de trois étapes : l'étude exploratoire, la recherche action et l'expérimentation. L'étude exploratoire nous a permis d'analyser la façon dont les artisans réagissaient à la lecture d'une histoire, afin d'en dégager différentes dimensions de la réutilisation. La recherche action a abouti à la construction d'un prototype et l'expérimentation a validé la

pertinence de cet outil. En effet, à l'issue de la phase expérimentale, nous avons pu dégager des scénarii de partage et de réutilisation des connaissances validées par les quarante-huit cas.

### **CONTRIBUTIONS PRATIQUES**

La contribution pratique majeure de cette étude a trait aux propositions relatives à la mise en place d'un SGC. La principale contribution revient à la CRMA au sein de laquelle nous avons effectué cette recherche action. Elle dispose, aujourd'hui, d'un outil qui a montré son efficacité sur les processus de partage et de réutilisation des connaissances. Nous avons mis en évidence que cet outil permettait à l'artisan de gérer lui-même la distance cognitive et la densité sémantique qu'il attribuait à certains éléments. Pour la CRMA, l'objectif était de contribuer à l'amélioration des services rendus aux artisans par le développement d'outils de travail distant. Désormais, elle dispose d'un outil qu'elle doit encore améliorer, en fonction des recommandations que nous avons émises.

### **LES LIMITES DE LA RECHERCHE**

Cette recherche nous a permis de répondre aux objectifs que nous nous étions assignés, notamment de rendre compte de l'importance des méthodes narratives pour les systèmes de gestion des connaissances. Cependant, les conclusions relatives aux différents résultats doivent être relativisées compte tenu des limites théoriques et méthodologiques de notre recherche.

#### **LIMITES THEORIQUES**

Sur le plan théorique, la principale limite est que nous n'avons pu qu'appréhender l'intention de réutilisation. En effet, nous n'avons pas pu observer si cette intention de réutilisation se traduisait en acte de la part de l'artisan.

Par ailleurs, nous n'avons pas proposé de variables explicatives pour les différents scénarii que nous avons fait émerger. Nous avons constaté qu'il y avait partage et intention de réutilisation des connaissances, mais nous n'avons pas fourni de modèle de la réutilisation permettant de relier des variables explicatives aux différents scénarii identifiés.

---

### **LIMITES METHODOLOGIQUES**

Sur le plan méthodologique, les limites sont inhérentes au type même de recherche que nous avons choisie : la recherche action. En conséquence, nous n'avons pas la prétention de produire des « vérités ». Au contraire, nous insistons sur le fait que nos résultats sont valables pour le contexte considéré. Seules des répliques de notre travail dans d'autres conditions permettront une extension de la portée de nos résultats.

L'intérêt d'une recherche action est de rendre une situation intelligible pour certains acteurs. Toutefois, nous n'avons pas pu encore observer si l'outil que nous avons mis en place sera utilisé et approprié par les agents CMA.

Par ailleurs, l'outil informatique que nous avons implanté ne répond pas à toutes les exigences que nous nous étions fixées au départ. Actuellement, il fournit une indexation des histoires et une recherche par mots clés. Nous aurions souhaité qu'ils puissent permettre une recherche d'histoires plus personnalisées grâce à la construction d'ontologie de domaine par exemple.

### **LES PERSPECTIVES DE RECHERCHE**

Les limites que nous venons d'énoncer sont autant de pistes de recherche envisagées pour l'avenir. Ces voies de recherche devraient contribuer à améliorer les SGC, en particulier, en ce qui concerne les phases de création, de partage et de réutilisation des connaissances modélisées sous forme narrative.

La première voie de recherche concerne la continuité de cet outil dans le même contexte, en effet, il a été élaboré pour la CRMA du Languedoc-Roussillon, mais il est envisagé qu'il soit mis en place à un niveau national.

Une seconde voie de recherche concerne la mise en place de cet outil dans d'autres contextes. Actuellement, un nouveau projet est en cours, il concerne une seconde version d'ArtiStoria. Il rentre dans le cadre d'un projet européen en collaboration avec le réseau des Chambres de Métiers et de l'Artisanat et le monde de l'agriculture, l'objectif étant de disposer d'une base commune sur la position des conjointes collaboratrices. L'outil doit permettre de constituer une première base de connaissances qui, indexée à partir de mots clés, pourra être consultée sur Internet. Cet outil de gestion des connaissances permettra de capitaliser les expériences, afin d'en faciliter le repérage, la préservation, la valorisation et l'actualisation. Il permettra un recensement des pratiques de vie support :

- à une démarche de veille pour appuyer la réflexion et les actions à mener ;
- au transfert de connaissances et de bonnes pratiques entre les conjointes collaboratrices.

Un des objectifs du partenariat transnational sera d'alimenter la base de connaissances et ainsi de constituer à terme un outil de gestion de la connaissance à l'échelle européenne.



**BIBLIOGRAPHIE GENERALE**

- Abrams, L. C., R. Cross, E. Lesser et D. Z. Levin (2003), "Nurturing interpersonal trust in knowledge-sharing network", *Academy of Management Executive* 17 (4): 64-77.
- Ackerman, M. S. (1996), "Definitional and contextual issues in organizational and group memories", *Information Technology & People* 9 (1): 10-24.
- Ackerman, M. S. et C. Halverson (1998), Considering an organization's memory, Proceedings of the ACM Conference on Computer Supported Cooperative Work (CSCW '98).
- Ahuja, M. K. et K. M. Carley (1998), "Network structure in virtual organizations", *Journal of Computer-Mediated Communication* 3 (4): available at [www.ascusc.org/jcmc/vol3/issue4/ahuja](http://www.ascusc.org/jcmc/vol3/issue4/ahuja).
- Alavi, M. et D. E. Leidner (1999), "Knowledge management systems: issues, challenges, and benefits", *Communication of the Association for Information Systems* 1 (7).
- Alavi, M. et D. E. Leidner (2001), "Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundation and research issues", *MIS Quarterly* 25 (1): 107-136.
- Allard-Poesi, F. et C. Maréchal (1999), *Construction de l'objet de la recherche*, Méthode de recherche en management, R.-A. Thiétart, Paris, Dunod: 34-56.
- Alvarez, R. (2001), There's more to the story: using narrative analysis to examine requirements engineering as a social process, REFSQ'01 - Requirements Engineering: Foundation for Software Quality, Interlaken - Switzerland.
- Alvarez, R. (2002), Discourse analysis of requirement and knowledge elicitation interviews, 35th International Conference on System Sciences, Hawaii.
- Alvarez, R. et J. Urla (2002), "Tell me a good story: Analysis to examine information requirements interviews during an ERP implementation", *The Data Base for Advances in Information Systems* 33 (1): 38-52.
- Andrews, K. M. et B. L. Delahaye (2000), "Influences on knowledge processes in organizational learning: the psychosocial filter", *Journal of Management Studies* 37 (6): 797-810.
- Argyris, C., R. Putnam et D. McLain Smith (1985), *Action science*, San Francisco, Jossey-Bass, 480.
- Argyris, C. et A. D. Schön (2002), *Apprentissage organisationnel: théorie, méthode, pratique*, Paris, De Boeck Université, 380.
- Austin, J. L. (1970), *Quand dire, c'est faire*, Paris, Seuil, 202.
- Avison, D. E. et M. D. Myers (2002), *La recherche qualitative en systèmes d'information*, Faire de la recherche en systèmes d'information, F. Rowe, Paris, Vuibert - FNEGE: 57-66.

- Bachelet, C. (2004), Usages des TIC dans les organisations, une notion à revisiter? Congrès de l'AIM, Evry - France.
- Bakhtine, M. ([1929] 1977), *Le marxisme et la philosophie du langage*, Paris, Les Editions de Minuit, 233.
- Ballay, J.-F. (2002), *Tous managers du savoir*, Paris, Edition d'Organisation, 431.
- Barry, D. et M. Elmes (1997), "Strategy retold: toward a narrative view of strategic discourse", *The Academy of Management Review* 22 (2): 429-452.
- Barthes, R. (1966), "Introduction à l'analyse structurale des récits", *Communication* (8): 1-27.
- Baskerville, R. (1999), "Investigating information systems with action research", *Communication of the Association for Information Systems* 2 (19): 32.
- Baskerville, R. et M. D. Myers (2004), "Special issue on action research in information systems: making IS research relevant to practice - foreword", *MIS Quarterly* 28 (3): 329-335.
- Baskerville, R. et A. T. Wood-Harper (1996), "A critical perspective on action research as a method for information systems research", *Journal of Information Technology* 11: 235-246.
- Baumard, P. (1997), Constructivisme et processus de la recherche: l'émergence d'une "posture" épistémologique chez le chercheur., *Constructivisme et Sciences de Gestion*, IAE de Lille.
- Baumard, P. (2002), Connaissances tacites et implicites dans les délibérations de réorientations stratégiques, AIMS, ESCP Paris.
- Baumard, P., C. Donada, J. Ibert et J.-M. Xuered (1999), *La collecte des données et la gestion de leurs sources*, Méthodes de recherche en management, R.-A. Thiétart, Paris, Dunod: 224-256.
- Benjamin, W. (1936), *Oeuvres, Tome III - Ed 2000*, Paris, 482.
- Benveniste, E. (1968), *Problèmes de linguistiques générales 1*, Paris, Gallimard, 356.
- Benveniste, E. (1974), *Problèmes de linguistiques générales 2*, Paris, Gallimard, 286.
- Berry, G. R. (2001), "Making sense of the environmental behavior of chemical firms", *Journal of Management Inquiry* 10 (1): 58-73.
- Blair, D. C. (1984), "The management of information: basic distinctions", *Sloan Management Review (pre-1986)*. 26 (1): 13-23.
- Bock, G. W. et K. Y. G. (2002), "Breaking the myths of rewards: an exploratory study of attitudes about knowledge management sharing", *Information Resource Management Journal* 15 (2): 14-21.

- 
- Boje, D. M. (1991), "The storytelling organization: a study of story performance", *Administrative Science Quarterly* 36 (1): 106-126.
- Boje, D. M. (1995), "Stories of the storytelling organization: A postmodern analysis of Disney as "Tamara-Land", *Academy of Management Journal*. 38 (4): 997-1036.
- Boland, J. R. et U. Schultze (1996a), *From work to activity: technology and the narrative of progress*, Information technology and changes in organisational work, W. J. Orlikowski, G. Walsham, M. Jones et J. I. DeGross, London, Chapman & Hall: 308-324.
- Boland, J. R. et U. Schultze (1996b), *Narrating accountability: cognition and the production of the accountable self*, Accountability: power, ethos and the technologie of managing, R. Munro et R. Mouritsen, London, International Thomson Business Press: 62-81.
- Boland, J. R. et R. V. Tenkasi (1995), "Perspective making and perspective taking in communities of knowing", *Organization Science* 6 (4): 350-372.
- Boudès, T. (2003), La construction narrative de la stratégie, de l'entrepreneuriat et du management de projet, 12ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Les Côtes de Carthage - Tunisie.
- Boyce, M. E. (1995), "Collective centring and collective sense-making in the stories", *Organization Studies* 16 (1): 107-137.
- Boyce, M. E. (1996), "Organizational story and storytelling: a critical review", *Journal of Organizational Change Management* 9 (5): 5-26.
- Brannen, M. Y. (2004), "When mickey loses face: recontextualisation, semantic fit, and the semiotics of foreignness", *Academy of Management Review* 29 (4): 593-616.
- Brannen, M. Y., J. K. Liker et W. M. Fruin (1999), *Recontextualization and factory-to-factory knowledge transfer from Japan to the United States*, Remade in america: transplanting and transforming japanese management Systems, J. K. Liker, W. M. Fruin et P. S. Adler, New York, Oxford: 117-154.
- Bremond, C. (1966), "La logique des possibles narratifs", *Communication* 8: 60-76.
- Bremond, C. (1973), *Logique du récit*, Paris, Seuil, 349.
- Breton, P. et S. Proulx (2002), *L'explosion de la communication à l'aube du XXIe siècle*, Paris, La Découverte, 400.
- Brown, A. D. (1998), "Narrative, politics and legitimacy in an IT implementation", *Journal of Management Studies* 35 (1): 35-58.
- Brown, A. D. et M. R. Jones (1998), "Doomed to failure: narratives of inevitability and conspiracy in a failed IS project", *Organization Studies* 19 (1): 73-88.

- 
- Brown, J. S., S. Denning, K. Groh et L. Prusak (2005), *Storytelling in organizations: why storytelling is transforming 21st century organization and management*, Oxford, Elsevier Butterworth-Heinemann, 192.
- Brown, J. S. et P. Duguid (1991), "Organizational learning and communities-of-practice: toward a unified view of working, learning, and innovating." *Organization Science* 2 (1): 40-58.
- Brown, J. S. et P. Duguid (2002), *The social life of information*, Boston, Harvard Business School Press, 330.
- Brown, R. B. et M. J. Woodland (1999), "Managing knowledge wisely: a case study in organizational behaviour", *Journal of Applied Management Studies* 8 (2): 175-198.
- Bruner, J. (1990), *Acts of meaning*, Cambridge, Harvard University Press, 179.
- Bruner, J. (2002), *Pourquoi nous racontons-nous des histoires?* Retz, 112.
- Bruner, J. (2003), *The narrative construction of reality*, Narrative intelligence, M. Mateas et P. Sengers, Amsterdam/Philadelphia, John Benjamins Publishing Co, 46: 41-62.
- Bruner, J. (2004), "Life as narrative", *Social Research* 71 (3): 691-710.
- Burke, K. ([1945] 1969), *A grammar of motives*, Berkeley and Los Angeles, University of California Press, 553.
- Carlsson, S., O. ElSawy, I. V. Eriksson et A. Raven (1996), Gaining competitive advantage through shared knowledge creation: in search of a new design theory for strategic information systems, Proceedings of the fourth European Conference on Information Systems, Lisbon.
- Carrier, C. et D. Garand (1996), Le concept d'innovation: débats et ambiguïtés, 5ème conférence internationale de management stratégique(AIMS), Lille.
- Chambat, P. (1994), "Usages des TIC: évolution des problématiques ", *Technologies de l'information et Société* 6 (3): 249-269.
- Chklovski, V. ([1929] 1965), *La construction de la nouvelle et du roman*, Textes des formalistes Russes: théorie de la littérature, T. Todorov, Paris, Editions du Seuil: 170-196.
- Christian, D. et T. Boudès (1998), "Vers une stratégie narrative: il était une fois le changement", *Revue de Française de Gestion* 120 (Septembre-Octobre): 110-119.
- Clark, B. R. (1972), "The organizational saga in higher education", *Administrative Science Quarterly* 17 (2): 178-184.
- Cochoy, F. (2003), "La "toile" comme force des points faibles?" *Réseaux* 121: 119-144.
- Cockburn, A. (2001), *Rédiger des cas d'utilisation efficaces*, Marsat, Eyrolles, 290.

- 
- Cohen, D. et L. Prusak (2001), *In good company: how social capital makes organizations work*, Boston, 224.
- Cohen, W. M. et D. A. Levinthal (1990), "Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation", *Administrative Science Quarterly* 35 (1): 128-152.
- Constant, D., L. Spoull et S. Kiesler (1994), "What's mine is ours, or is it? A study of attitudes about information sharing", *Information Systems Research* 5 (4): 400-421.
- Constant, D., L. Spoull et S. Kiesler (1996), "The kindness of strangers: the usefulness of electronic weak ties for technical advice", *Organization Science* 7 (2): 119-135.
- Culnan, M. J. (1983), "Chauffeured versus end user access to commercial databases: the effects of task and individual differences", *MIS Quarterly* 7 (1): 55-67.
- Czarniawska, B. (1997), *Narrating the organization: dramas of institutional identity*, Chicago and London, The University of Chicago Press, 233.
- Czarniawska, B. (1998), *A narrative approach to organization studies*, Thousand Oaks - London - New Delhi, Sage Publications, 86.
- Daft, R. L. et R. H. Lengel (1986), "Media richness and structural design", *Management Science* 32 (5): 554-571.
- Dandridge, T. C., L. Mitroff et W. F. Joyce (1980), "Organizational symbolism: a topic to expand organizational analysis", *Academy of Management Review* 5 (1): 77-82.
- Davenport, T. H., D. De Long et M. C. Beers (1998), "Successful knowledge management projects", *Sloan Management Review* 39 (2): 43-57.
- Davenport, T. H. et L. Prusak (1997), *Information ecology: mastering the information and knowledge environment*, New York, 272.
- Davenport, T. H. et L. Prusak (1998), *Working knowledge: how organizations manage what they know*, Boston, Harvard Business School Press, 199.
- David, A., A. Hatchuel et R. Laufer (2001), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris, 215.
- Davidson, E. J. (1997), *Examining project history narratives: an analytic approach*, Information systems and qualitative research, A. S. Lee, J. Liebenau et J. I. DeGross, London, Chapman & Hall: 123-145.
- Davison, R. et D. Vogel (2000), "Group support systems in Hong Kong: an action research project", *Information Systems Journal* 10 (1): 3-20.
- De Long, D. W. et L. Fahey (2000), "Diagnosing cultural barriers to knowledge management", *The Academy of Management Executive* 14 (4): 113-127.

- 
- Dean, D. L., J. D. Lee, M. O. Pendergast, A. M. Hickey et J. F. Nunamaker (1998), "Enabling the effective involvement of multiple users: methods and tools for collaborative software engineering", *Journal of Management Information Systems* 14 (3): 179 - 222.
- Demian, P. et R. Fruchter (2004), CoMem: evaluating interaction metaphors for knowledge reuse from a corporate memory, Secondary, CoMem: evaluating interaction metaphors for knowledge reuse from a corporate memory, C. f. I. F. Engineering, Stanford, Stanford University: 42.
- Denning, S. (2001), *The Springboard: how storytelling ignites action in knowledge-era organizations*, Boston, Butterworth - Heinemann, 223.
- Docq, F. et A. Daele (2001), Uses of ICT tools for CSCL: how do students make as their's own the designed environment? Proceedings Ero-CSCL, Maastricht.
- Dube, L. et D. Robey (1999), "Software stories: three cultural perspective on the organizational practices of software development ", *Accounting, Management and Information Technology* 9: 223-259.
- Duffy, D. (1999), "It takes an e-village", *CIO Enterprise Magazine*.
- Dyer, J. H. et K. Nobeoka (2000), "Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: the Toyota case", *Strategic Management Journal* 21 (3): 345-367.
- Earl, M. (2001), "Knowledge management strategies: toward a taxonomy", *Journal of Management Information Systems* 18 (1): 215-233.
- Eden, C. et C. Huxham (1996), "Action research for management research", *British Journal of Management* 7 (1): 75-86.
- El Sawy, O. A. et G. Bowles (1997), "Redesigning the customer support process for the electronic economy: insights from storage dimensions", *MIS Quarterly* 21 (4): 457-483.
- El Sawy, O. A., I. Eriksson, S. A. Carlsson et A. Raven (1998), Understanding the nature of shared knowledge creation spaces around business processes: an international investigation, Secondary, Understanding the nature of shared knowledge creation spaces around business processes: an international investigation, University of Southern California.
- Empson, L. (2001), "Fear of exploitation and fear contamination as a dynamic of jurisdictional expansion in professional service frms", *Human Relations* 54 (7): 839-862.
- Fahey, L. et L. Prusak (1998), "The eleven deadliest sins of knowledge management", *California Management Review* 40 (3): 265-275.
- Fallery, B. (2004), "Les trois visions de la formation ouverte et leurs propositions de normes: standardiser les contenus, les activités ou les interfaces?" *Systèmes d'Information et Management (SIM)* 9 (4): 11-30.

- 
- Fallery, B. et C. Marti (2005), *Comment partager des récits d'expériences entre des artisans: un apport des méthodes narratives pour la e-GRH*, e-RH: réalités managériales, P. Louart, Paris, Vuibert.
- Fayol, M. (1985), *Le récit et sa construction: une approche de psychologie cognitive*, Paris, Delachaux et Niestlé, 159.
- Feldman, S. P. (1990), "Stories as cultural creativity: on the relation between symbolism and politics in organizational change", *Human Relations* 43 (9): 809-828.
- Fernie, S., S. D. Green, S. J. Weller et R. Newcombe (2003), "Knowledge sharing: context, confusion and controversy", *International Journal of Project Management* 21: 177-187.
- Fisher, W. R. (1984), "Narration as a human communication paradigm: the case of public moral argument", *Communication Monographs* 51: 1-22.
- Fisher, W. R. (1985), "The narrative paradigm: an elaboration", *Communication Monographs* 52: 347-367.
- Fisher, W. R. (1987), *Human communication: toward a philosophy of reason, value, and action*, University of South Carolina Press, 201.
- Frakes, W. et C. Terry (1996), *Software reuse and reusability metrics and models*, Secondary, Software reuse and reusability metrics and models, Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Fuchs, C. et P. Le Goffic (1992), *Les linguistiques contemporaines*, Paris, Hachette supérieur, 158.
- Gabriel, Y. (1995), "The unmanaged organization: stories, fantasies and subjectivity", *Organization Studies* 6 (3): 477-501.
- Gabriel, Y. (2000), *Storytelling in organizations: facts, fictions, and fantasies*, Oxford, Oxford University Press, 266.
- Galunic, C. W., J. (1999), *managing knowledge at Booz-Allen & Hamilton: knowledge on-line and off*, Secondary, managing knowledge at Booz-Allen & Hamilton: knowledge on-line and off, Fontainebleau, INSEAD: 14.
- Gavigan, J. P., M. Ottitsch et S. Mahroum (1999), *Knowledge and learning: towards a learning Europe*, Secondary, Knowledge and learning: towards a learning Europe, European commission - Institute for Prospective Technological Studies: 91.
- Genette, G. (1966), "Frontières du récit", *Communication* 8: 152-172.
- Genette, G. (1972), *Figures III*, Paris, Seuil, 285.
- Genette, G. (1983), *Nouveau discours du récit*, Paris, Seuil, 118.

- Ghoshal, S. et C. A. Barlett (1994), "Linking organizational context and managerial action: the dimension of quality management", *Strategic Management Journal* 15 (Special Issue): 91-112.
- Girot-Séville, M. et V. Perret (1999), *Fondements épistémologiques de la recherche, Méthodes de recherche en management*, R.-A. Thiétart, Paris, Dunod: 13-33.
- Giroux, N. (2000), L'analyse narrative de la stratégie, 9ème Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS), Montpellier.
- Gold, H. A., A. Malhotra et A. H. Segars (2001), "Knowledge management: an organizational capabilities perspective", *Journal of Management Information Systems* 18 (1): 185-214.
- Granovetter, M. (1973), "The strength of weak ties", *American Journal of Sociology* 78 (6): 1360-1380.
- Grant, R. M. (1996a), "Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration", *Organization Science* 7 (4): 375-387.
- Grant, R. M. (1996b), "Toward a knowledge-based theory of the firm", *Strategic Management Journal* 17 (Winter special issue): 109-122.
- Greimas, A. J. (1966a), *Sémantique structurale*, Paris, Larousse, 262.
- Greimas, A. J. (1966b), "Éléments pour une théorie de l'interprétation du récit mythique", *Communication* 8: 28-59.
- Griffith, T. L., M. A. Fuller et G. B. Northcraft (1998), "Facilitator influence in group support systems: intended and unintended effects", *Information Systems Research* 9 (1): 20-36.
- Grover, V. et T. H. Davenport (2001), "General perspectives on knowledge management: fostering a research agenda", *Journal of Management Information Systems* 18 (1): 5-21.
- Grudin, J. (1988), Why CSCW applications fail: problems in the design and evaluation of organizational interfaces, Proc. CSCW'88, New York, ACM.
- Grudin, J. (1996), *Evaluating opportunities for design capture*, Design Rationale: concepts, techniques, and use, M. T. a. C. J., Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum: 453-470.
- Gupta, A. K. et V. Govindarajan (2000), "Knowledge management's social dimension: lesson from Nucor Steel", *Sloan Management Review* 42 (1): 71-80.
- Hahn, J. et M. R. Subramani (2000), A framework of knowledge management systems: issues and challenges for theory and practice, 21st International Conference on Information Systems (ICIS), Brisbane - Australia.
- Hall, H. (2001), "Input-friendliness: motivating knowledge sharing across intranets", *Journal of Information Science* 27 (3): 139-146.

- 
- Hansen, C. D. et W. Kahnweiler (1993), "Storytelling: an instrument for understanding the dynamics of corporate relationships", *Human Relations* 46 (12): 1391-1409.
- Hansen, M. T., N. Nohria et T. Tierney (1999), "What's your strategy for managing knowledge?" *Harvard Business Review* 77 (2): 106-116.
- Hendriks, P. (1999), "Why share knowledge? The influence of ICT on the motivation for knowledge sharing", *Knowledge and Process Management* 6 (2): 91-100.
- Hertzum, M. (1999), Six roles of documents in professionals' work, ECSCW'99: Proceedings of the Sixth European Conference on Computer Supported Cooperative Work, Copenhagen, Denmark, Kluwer.
- Hickins, M. (1999), "Xerox shares its knowledge", *Management Review* 88 (8): 40-45.
- Hildreth, P. J. et C. Kimble (2002), "The duality of knowledge", *Information Research* 8 (1): Paper n° 142.
- Holtham, C. et N. Courtney (1998), The executive ladder: a knowledge creation process grounded in the strategic information systems domain, Proceeding of the Fourth Americas Conference on Information Systems, Baltimore.
- Huber, G. (1982), "Organizational information systems: determinants of their performance and behavior", *Management Science* 28 (2): 138-155.
- Huber, G. P. (1991), "Organizational learning: the contributing process and the literatures", *Organization Science* 2 (1): 88-115.
- Hull, R. (1998), The conduct of expert labour: knowledge management practices in R&D, Secondary, The conduct of expert labour: knowledge management practices in R&D, Manchester, Centre for research on innovation and competition.
- Inkpen, A. C. et A. Dinur (1998), "Knowledge management processes and international joint ventures", *Organization Science* 9 (4): 454-468.
- Ipe, M. (2003), "Knowledge sharing in organizations: a conceptual framework", *Human Resource Development Review* 2 (4): 337-359.
- Jacobson, I., G. Booch et J. Rumbaugh (2000), *Le processus unifié de développement logiciel*, Marsat, Eyrolles, 488.
- James, C. H. et W. C. Minnis (2004), "Organizational storytelling: it makes sense", *Business Horizon* 47 (4): 23-32.
- Janissek-Muniz, R. et H. Lesca (2003), Veille stratégique: application d'internet et sites web pour « provoquer » des informations à caractère anticipatif, Association Information et Management (AIM), Grenoble.

- Jarvenpaa, S. L. et D. S. Staples (2001), "Exporing perceptions of organizational ownership of information and expertise", *Journal of Management Information Systems* 18 (1): 151-183.
- Jones, P. et J. Jordan (1998), "Knowledge orientations and team effectiveness", *International Journal of Technology Management* 16 (1-3): 152-161.
- Jordan, A. T. (1996), "Critical incident story creation and culture formation in a self-directed work team", *Journal of Change Management* 9 (5): 27-35.
- Josselson, R. (1998), "Le récit comme mode de savoir", *Revue de Française de Psychanalyse - Le narratif* 3 LXII (juillet-septembre): 895-905.
- Jovanovic, B. (2001), "New technology and the small firm", *Small Business Economics* 16 (1): 53-55.
- Julien, P. A., E. Andriambelason et C. Ramangalahy (2002), Réseaux, signaux faibles et innovation technologique dans les PME du secteur des équipements de transport terrestre, 6ème congrès international francophone de la PME, HEC Montréal.
- Koenig, M. (2002), "The third stage of KM emerges", *KMWorld* 11 (3).
- Kohn, A. (1993), "Why incentives plans cannot work", *Harvard Business Review* 71 (5): 54-63.
- Kraut, R. E., C. Cool, R. E. Rice et R. S. Fish (1998), "Varieties of social influence: the role of utility and norms in the success of a new communication medium", *Organization Science* 9 (4): 437-453.
- Labov, W. ([1972] 1978), *Les transformations du vécu à travers la syntaxe narrative*, Le parler ordinaire, Paris, Les Editions de Minuit: 289-335.
- Labov, W. (1982), *Speech Action and Reactions in Personal Narrative*, Analysing Discourse: Text and Talk, Washington DC, Georgetown University: 219-247.
- Labov, W. (1997), "Some further steps in narrative analysis", *Journal of Narrative and Life History* 7 (1-4): 395-415.
- Labov, W. et J. Waletzky (1967), *Narrative analysis: oral versions of personal experience*, Essays on the verbal and visual arts: proceeding of the 1966 annual spring meet, J. Helm, Seattle, University of Washington Press: 12-44.
- Laforest, M., Ed. (1996), *Autour de la narration*, Langue et pratiques discursives, Québec, Nuit Blanche Éditeur, 172.
- Lam, A. (1997), "Embedded firms, embedded knowledge: problems of collaboration and knowledge transfer in global cooperative ventures", *Organization Studies* 18 (6): 973-996.
- Lam, A. (2000), "Tacit knowledge, organizational learning and societal institutions: an integrated framework", *Organization Studies* 21 (3): 487-513.

- 
- Lau, F. (1999), "Toward a framework for action research in information systems studies", *Information Technology & People* 12 (2): 148-176.
- Lave, J. et E. C. Wenger (1991), *Situated learning: legitimate peripheral participation*, Cambridge, Cambridge University Press, 138.
- Le Moigne, J.-L. (2003), *Le constructivisme*, Paris, L'Harmattan, 362.
- Leonard-Barton, D. (1992), "The factory as a learning laboratory", *Sloan Management Review* 34 (1): 23-38.
- Leroy, F. (2001), Processus de socialisation lors de la phase d'intégration post-fusion: modalités de partage de connaissances tacites et construction de narration commune, XIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Université de Laval - Québec.
- Liebowitz, J. (1999), "key ingredients to the success of an organization's knowledge management strategy", *Knowledge and Process Management* 6 (1): 37-40.
- Linde, C. (2001), "Narrative and social tacit knowledge", *Journal of Knowledge Management* 5 (2): 160-170.
- Lévi-Strauss, C. (1973), *Anthropologie structurale*, Paris, Plon, 445.
- MacIntyre, A. (1984), *After virtue: a study in moral theory*, USA, University of Notre Dame Press, 286.
- Majchrzak, A., R. E. Rice, N. King, A. Malhotra et S. Ba (2000a), "Computer-mediated inter-organizational knowledge-sharing: insights from a virtual team innovating using a collaborative tool", *Information Resources Management Journal* 13 (1): 44-53.
- Majchrzak, A., R. E. Rice, A. Malhotra et S. Ba (2000b), "Technology adaptation: the case of a computer-supported inter-organizational virtual team", *MIS Quarterly* 24 (4): 569-600.
- Malhotra, A., S. Gosain et O. A. El Sawy (2005), "Absorptive capacity configurations in supply chains: gearing for partner-enabled market knowledge creation", *MIS Quarterly* 29 (1): 145-187.
- Manville, B. (1999), "Reflections on the case of McKinsey & Company, Inc.: a complex adaptive approach to KM", *Knowledge Management Review* 2 (2): 26-31.
- Markus, L. (2001), "Toward a theory of knowledge reuse: types of knowledge reuse situations and factors in reuse success", *Journal of Management Information Systems* 18 (1): 57-91.
- Martin, J. (1990), "Deconstruction of organizational taboos: the suppression of gender conflict in organizations", *Organization Science* 1 (4): 339-359.

- 
- Martin, J., M. S. Feldman, M. J. Hatch et S. B. Sitkin (1983), "The uniqueness paradox in organizational stories", *Administrative Science Quarterly* (28): 438-453.
- Martin, J. et M. E. Powers (1983), *Truth or corporate propaganda: the value of a good war story*, Organizational symbolism, L. R. Pondy, P. Frost, G. Morgan et T. C. Dandridge, Greenwich, JAI Press: 93-108.
- Marwick, A. D. (2001), "Knowledge management technology", *IBM Systems Journal* 40 (4): 814-830.
- McDermott, R. (1999), "Why information technology inspired but cannot deliver knowledge management", *California Management Review* 41 (4): 103-117.
- McIlroy, M. D. (1969), Mass Produced Software Components, NATO Conference on Software Engineering, Brussels, NATO Scientific Affairs Division.
- McQueen, R. (1998), Four views of knowledge and knowledge management, Fourth Americas Conference on Information Systems, Baltimore, Hoadley, E. Benbasat, I.
- Miles, M. B. et A. M. Huberman (2003), *Analyse des données qualitatives*, Paris, De Boeck, 626.
- Miranda, S. M. et R. P. Bostrom (1999), "Meeting facilitation: process versus content interventions", *Journal of Management Information Systems* 15 (4): 89-113.
- Mitroff, I. I. et R. H. Kilmann (1975), "Stories managers tell: a new tool for organizational problem solving", *Management Review* 64 (7): 18-28.
- Mitroff, I. I. et R. H. Kilmann (1976), *On organization stories: an approach to the design and analysis of organizations through myths and stories*, The management of organization design: strategies and implementation, R. H. Kilmann, L. R. Pondy et D. P. Slevin, North Holland, Elsevier, 1: 189-207.
- Mucchielli, A. (2005), "Le développement des méthodes qualitatives et l'approche constructiviste des phénomènes humains", *Recherches Qualitatives Hors-Série* (1): 7-40.
- Mumby, D. K. (1987), "The political function of narrative in organizations", *Communication Monographs* 54 (June): 113-127.
- Nahapiet, J. et S. Ghoshal (1998), "Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage", *Academy of Management. The Academy of Management Review* 23 (2): 242-267.
- Nonaka, I. (1991), "The knowledge creating company", *Harvard Business Review* 69 (6): 96-104.
- Nonaka, I. (1994), "A dynamic theory of organisational knowledge creation", *Organization Science* 5 (1): 14-37.

- 
- Nonaka, I. et N. Konno (1998), "The Concept of "Ba": building a foundation for knowledge creation", *California Management Review* 40 (3): 40-54.
- Nonaka, I. et H. Takeuchi (1995), *The knowledge creating compagny*, New York, Oxford University Press, 284.
- O'Connor, E. S. (2000), "Plotting the organization: the embedded narrative as a construct for studying change", *The Journal of Applied Behavioral Science*. 36 (2): 174-192.
- O'Dell, C. et J. C. Grayson (1998), "If only we knew what we know", *California Management Review* 40 (3): 154-174.
- Okamura, K., W. J. Orlikowski, M. Fujimoto et J. Yates (1994), Helping CSCW applications succeed: the role of mediators in the context of use, Conference on Computer Supported Cooperative Work, North Carolina.
- Olesen, K. et M. D. Myers (1999), "Trying to improve communication and collaboration with information technology: an action research project which failed", *Information Technology & People* 12 (4): 317-332.
- Orlikowski, W. J. (1993), "Learning from notes: organizational issues in groupware implementation", *The Information Society* 9 (3): 237-250.
- Orlikowski, W. J., J. Yates, K. Okamura et M. Fujimoto (1995), "Shaping electronic communication: the metastructuring of technology in the context of use." *Organization Science* 6 (4): 423-444.
- Orofiamma, R. (2002), *Le travail de narration dans le récit de vie*, Souci et soin de soi, liens et frontières entre histoire de vie, psychothérapie et psychanalyse, Paris, L'Harmattan: 310.
- Orr, J. E. (1996), *Taking about machines: an ethnography of a modern job*, Ithaca - London, Cornell University Press, 172.
- Pan, S. L. et H. Scarbrough (1999), "Knowledge management in practice: an exploratory case study", *Technology Analysis & Strategic Management* 11 (3): 359-374.
- Parrini-Alemanno, S. (2005), "La recherche-action en communication des organisations est-elle une méthode qualitative constructiviste?" *Recherches Qualitatives Hors-Série* (1): 41-60.
- Pentland, B. T. (1995), "Grammatical models of organizational processes", *Organization Science* 6 (5): 541-556.
- Pentland, B. T. (1999a), "Building process theory with narrative: from description to explanation", *The Academy of Management Review* 24 (4): 711-724.
- Pentland, B. T. (1999b), Narrative methods in collaborative systems research, International Conference on System Sciences, Hawaiï.

- Pentland, B. T. (2003), *Grammatical models of organizational processes*, Organizing business knowledge: the MIT process handbook, T. W. Malone, C. K. et H. G. A., London, The MIT Press, Chapitre 7: 191-214.
- Peters, T. et R. H. Waterman (1983), *Le prix de l'excellence*, Paris, 359.
- Phillips, N. (1995), "Telling organizational tales: on the role of narrative fiction in the study of organizations", *Organization Studies* 16 (4): 625-649.
- Piaget, J. (1974), *Réussir et comprendre*, Paris, PUF, 256.
- Piaget, J. (1996), *Le structuralisme*, Presse Universitaire de France, 127.
- Polanyi, L. (1982), "Linguistic and social constraints on storytelling", *Journal of Pragmatics* 6: 509-524.
- Polanyi, M. (1966), *The Tacit Dimension*, Knowledge in Organisation, B. Heinemann: 138-146.
- Polkinghorne, D. E. (1988), *Narrative knowing and the human sciences*, Albany, State University of New York Press, 232.
- Pomian, J. (1996), *La mémoire d'entreprise, techniques et outils de la gestion des savoirs*, Editions Sapianta, 233.
- Propp, V. ([1928] 1970), *Les transformations des contes fantastiques*, Textes des formalistes Russes: Théorie de la littérature, Paris, Editions du seuil: 234-262.
- Propp, V. ([1928] 1970), *Morphologie du conte suivi de Les transformations des contes merveilleux et de L'étude structurale et typologie du conte*, Paris, Plon, 254.
- Quinn, J. B., P. Anderson et S. Finkelstein (1996), "Leveraging intellect", *The Academy of Management Executive* 10 (3): 7-25.
- Rapoport, R. N. (1970), "Three dilemmas in action research", *Human Relations* 23 (6): 499-513.
- Reix, R. (1995), "Savoir tacite et savoir formalisé dans l'entreprise", *Revue Française de Gestion* 105 (Septembre-Octobre): 17-28.
- Reix, R. (1997), *Choix des medias et efficacité de la communication organisationnelle*, Collection histoire, gestion, organisation.
- Reix, R. (2004), *Systèmes d'information et management des organisations*, Paris, Vuibert, 486.
- Roth, G. et A. Kleiner (1998), "Developing organizational memory through learning histories", *Organizational Dynamics* 27 (2): 43-60.

- 
- Ruggles, R. (1998), "The state of the notion: knowledge management in practice", *California Management Review* 40 (3): 80-89.
- Rulke, D. L., S. Zaheer et M. H. Anderson (2000), "Sources of managers' knowledge of organizational capabilities", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 82 (1): 134-149.
- Sacks, H. (1995), *Lectures on conversation*, Oxford, Blackwell, 580.
- Sambamurthy, V. et M. R. Subramani (2005), "Special issue on information technologies and knowledge management", *MIS Quarterly* 29 (1): 1-7.
- Santacroce, M. (1999), Grammaire, linguistique et didactique du français langue étrangère: proposition pour une grammaire transitionnelle, Secondary, Grammaire, linguistique et didactique du français langue étrangère: proposition pour une grammaire transitionnelle, Paris, Université Paris III - Sorbonne nouvelle: 786.
- Saussure, F. d. (1976), *Cours de linguistique générale*, Paris, Payot, 495.
- Saussure, F. d. ([1916] 2002), *Écrit de linguistique générale*, Paris, Gallimard, 353.
- Schegloff, E. A. (1997), "Narrative analysis: thirty years late", *Journal of Narrative and Life History* 7 (1-4): 97-106.
- Schein, E. H. (1983), "The role of the founder in creating organizational culture", *Organizational Dynamics* 12 (1): 13-28.
- Schubert, P., D.-M. Lincke et B. F. Schmid (1998), A global knowledge medium as a virtual community: the NetAcademy concept, Proceedings of the Fourth Americas Conference on Information Systems, Baltimore.
- Schulz, M. (2001), "The uncertain relevance of newness: organizational learning and knowledge flows", *Academy of Management Journal* 44 (4): 661-681.
- Searle, J. (1972), *Les actes de langage*, Paris, Hermann, 261.
- Senge, P. (1990), *The fifth discipline*, New York, Doubleday Currency, 424.
- Sengers, P. (2003), *Schizophrenia and narrative in artificial agents*, Narrative intelligence, M. Mateas et P. Sengers, Amsterdam/Philadelphia, John Benjamins Publishing Co.
- Shaw, G., R. Brown et P. Bromiley (1998), "Strategic stories: how 3M is rewriting business planning", *Harvard Business Review*: 41-50.
- Smircich, L. et G. Morgan (1982), "Leadership: the management of meaning", *The Journal of Applied Behavioral Science*. 18 (3): 257-273.
- Snowden, D. (1999), "The paradox of story: simplicity and complexity in strategy", *Journal of Strategy and Scenario Planning* 1 (5): 16-20.

- Snowden, D. (2001), "Story telling as a strategic communication tool", *Strategic Communication Management* 5 (3): 28-31.
- Solovy, A. (1999), "Once upon a culture", *Hospitals & Health Networks* 73 (5): 26-27.
- Soulier, E. (2000), "Les récits d'apprentissage et le partage des connaissances dans les organisations: nouvelles pistes de recherches", *Système d'Information et Management (SIM)* 5 (2): 59-78.
- Soulier, E. (2003), Techniques de storytelling pour le partage de connaissances dans les communautés de pratique, Secondary, Techniques de storytelling pour le partage de connaissances dans les communautés de pratique, Paris, Université de Paris VI: 390.
- Soulier, E. et J. Caussanel (2002), La narration pour la compréhension et la résolution de problème collective, Information, connaissances et stratégie des organisations, Pau.
- Spender, J. C. (1996), "Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm", *Strategic Management Journal* 17 (Winter special issue): 45-62.
- Stein, E. W. et V. Zwass (1995), "Actualizing organizational memory with information systems", *Information Systems Research* 6 (2): 85-117.
- Stenmark, D. (2000/2001), "Leveraging tacit organizational knowledge", *Journal of Management Information Systems* 17 (3): 9-24.
- Susman, G. I. et R. D. Evered (1978), "An assessment of the scientific merits on action research", *Academy of Management* 23 (4): 582-603.
- Swap, W., D. Leonard, M. Shields et L. Abrams (2001), "Using mentoring and storytelling to transfert knowledge in the workplace", *Journal of Management Information Systems* Summer: 95-114.
- Szulanski, G. (1996), "Exploring internal stickiness: impediments to the transfert of best practice within the firm", *Strategic Management Journal* 17 (Winter Special Issue): 27-43.
- Szulanski, G. (2000), "The process of knowledge transfer: a diachronic analysis of stickiness", *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 82 (1): 9-27.
- Thompson, P., C. Warhurst et G. Callaghan (2001), "Ignorant theory and knowledgeable workers: interrogating the connections between knowledge skills and services", *Journal of Management Studies* 38 (7): 923-942.
- Todorov, T. (1965), *Textes des formalistes Russes: théorie de la littérature*, Paris, Editions du seuil, 312.
- Todorov, T. (1966), "Les catégories du récit littéraire", *Communication* 8: 125-151.
- Todorov, T. (1968), *Qu'est-ce que le structuralisme?* Paris, Édition du Seuil, 112.

- Todorov, T. (1981), *Mikhail Bakhtine: le principe dialogique suivi des écrits du cercle de Bakhtine*, Paris, Edition du seuil, 315.
- Tomachevski, B. ([1929] 1965), *Sur le vers*, Théorie de la littérature: textes des formalistes russes, T. Todorov, Paris, Éditions du Seuil: 154-169.
- Truran, W. R. (1998), "Pathways for knowledge: how companies learn through people", *Engineering Management Journal* 10 (4): 15-20.
- Vasquez-Bronfman, S. (1996), "Approche langage / action et efficacité des réseaux de conversations récurrentes", *Système d'Information et Management (SIM)* 4 (1): 49-70.
- Von Hippel, E. (1994), "'Sticky information" and the focus of problem solving: implications for innovation", *Management Science* 40 (4): 429-439.
- Von Krogh, G. (1998), "Care in knowledge creation", *California Management Review* 40 (3): 133-153.
- Walsh, J. P. et G. R. Ungson (1991), "Organization memory", *Academy of Management Review* 16 (1): 57-91.
- Weick, K. E. (1995), *Sensemaking in organizations*, Thousand Oaks (CA), Sage Publication, 231.
- Weick, K. E. et L. D. Browning (1986), "Argument and narration in organizational communication", *Journal of Management* 12 (2): 243-259.
- Weiss, L. (1999), "Collection and connection: the anatomy of knowledge sharing in professional service firms", *Organization Development Journal* 17 (4): 61-77.
- Wenger, E. (1998), *Communities of practice: learning, meaning and identity*, Cambridge, Cambridge University Press, 318.
- Wenger, E. et W. M. Snyder (2000), "Communities of practice: the organizational frontier", *Harvard Business Review* 78 (1): 139-145.
- Wilensky, A. S. et C. D. Hansen (2001), "Understanding the work beliefs of nonprofit executives through organizational stories", *Human Resource Development Quarterly* 12 (3): 223-239.
- Wilkins, A. L. (1984), "The creation of company cultures: the role of stories and human resource systems", *Human Resource Management* 23 (1): 41-60.
- Wilkins, A. L. et W. G. Ouchi (1983), "Efficient cultures: exploring the relationship between culture and organizational performance", *Administrative Science Quarterly* 28 (3): 468-481.
- Winograd, T. et F. Flores (1989), *L'intelligence artificielle en question*, Paris, Presse Universitaire de France, 295.

Yates, J., W. J. Orlikowski et K. Okamura (1995), "Constituting genre repertoires: deliberate and emergent patterns of electronic media use", *Academy of Management Journal Best Papers Proceeding 1995*: 353-357.

Zack, M. H. (1998), An architecture for managing explicit knowledge, 6th European Conference on Information Systems, Aix-en-provence.

Zack, M. H. (1999), "Managing codified knowledge", *Sloan Management Review* 40 (4): 45-58.

Zander, U. et B. Kogut (1995), "Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: an empirical test", *Organization Science* 6 (1): 76-92.



**LISTES DES TABLEAUX, FIGURES, ENCADRES**

**LISTE DES ENCADRES :**

<i>Encadré 1 : Le schéma du conte selon Propp</i> .....	27
<i>Encadré 2: Découpage en AN</i> .....	39
<i>Encadré 3 : Le script de l'histoire</i> .....	45
<i>Encadré 4 : Les différentes étapes du recueil</i> .....	226
<i>Encadré 5 : Extrait d'une histoire</i> .....	227
<i>Encadré 6: Extrait d'une histoire</i> .....	233
<i>Encadré 7 : Exemple d'une histoire assemblée</i> .....	235
<i>Encadré 8 : la page d'accueil</i> .....	237
<i>Encadré 9 : Le moteur de recherche</i> .....	238
<i>Encadré 10 : Recherche du mot « commerce » dans toutes la base</i> .....	239
<i>Encadré 11 : Recherche du mot « site » dans tous les index</i> .....	240
<i>Encadré 12 : Recherche d'histoires de « luthier »</i> .....	241
<i>Encadré 13 : Recherche « Par objectifs » pour « Gagner du temps »</i> .....	242
<i>Encadré 14 : Guide d'entretien pour l'Entretien Avant</i> .....	254
<i>Encadré 15 : Extrait du carnet de bord</i> .....	255
<i>Encadré 16 : Le questionnaire</i> .....	256
<i>Encadré 17 : Guide d'entretien pour l'Entretien Après</i> .....	259
<i>Encadré 18 : Extrait du récit d'un artisan luthier</i> .....	262
<i>Encadré 19 : Extrait de l'histoire n°5 « le céramiste»</i> .....	267
<i>Encadré 20 : Extrait de l'histoire n°12 « le chocolatier»</i> .....	268
<i>Encadré 21 : Extrait de l'histoire n°3 « le bijoutier»</i> .....	275
<i>Encadré 22 : Extrait de l'histoire n°12 « le bijoutier-joaillier»</i> .....	276
<i>Encadré 23 : Extrait de l'histoire n°10 « le céramiste»</i> .....	277
<i>Encadré 24 : Extrait de l'histoire n°1 « le traiteur»</i> .....	280
<i>Encadré 25 : Extrait de l'histoire n° 4 « le luthier »</i> .....	281
<i>Encadré 26 : Extrait de l'histoire n°21 « le fabricant d'articles textiles »</i> .....	281
<i>Encadré 27 : Extrait de l'histoire n°6 « le maçon »</i> .....	283
<i>Encadré 28 : Extrait de l'histoire n°22 « le maçon »</i> .....	283
<i>Encadré 29 : Extrait de l'histoire n°16 « le facteur instrumental »</i> .....	284

**LISTE DES FIGURES :**

<i>Figure 1: Les événements du récit</i> .....	36
<i>Figure 2: Arbre des causes de l'histoire</i> .....	44
<i>Figure 3 : Les quatre problèmes de traitement des connaissances</i> .....	96
<i>Figure 4 : Cycle de vie de la connaissance</i> .....	109
<i>Figure 5 : Cadre pour les supports de la gestion des connaissances</i> .....	117
<i>Figure 6 : Modèle de recontextualisation en fonction des processus et technologies implantés</i> .....	130
<i>Figure 7 : Facteurs influençant le partage</i> .....	135
<i>Figure 8 : Les processus de la gestion des connaissances</i> .....	164
<i>Figure 9: Cycle de la recherche-action</i> .....	180
<i>Figure 10 : Les trois premières étapes de la recherche action</i> .....	204
<i>Figure 11 : Les dimensions de la réutilisation</i> .....	220
<i>Figure 12 : Répartition par secteurs d'activités des personnes interrogées dans le cadre de l'expérimentation</i> .....	251
<i>Figure 13 : Les processus de la gestion des connaissances</i> .....	261

**LISTE DES TABLEAUX :**

<i>Tableau 1 : Les différentes perspectives de la connaissance et leurs conséquences</i> .....	7
<i>Tableau 2 : Exemple de structuration par Propp</i> .....	26
<i>Tableau 3 : Grille d'annotations</i> .....	42
<i>Tableau 4 : Synthèse de la perspective culturelle</i> .....	82
<i>Tableau 5 : Les principales études en SI utilisant les narrations</i> .....	98
<i>Tableau 6 : Principales définitions des histoires organisationnelles</i> .....	104
<i>Tableau 7 : Les opportunités à partager : exemples, avantages et inconvénients</i> .....	143
<i>Tableau 8 : Résumé des facteurs influençant le partage de connaissances</i> .....	146
<i>Tableau 9 : Résumé des différents types de réutilisateurs et leurs conséquences sur les outils</i> .....	160
<i>Tableau 10 : Les concepts constructivistes</i> .....	174
<i>Tableau 11 : Chronologie des étapes clés de notre action</i> .....	196
<i>Tableau 12 : Caractéristiques de l'échantillon de l'étude qualitative</i> .....	211
<i>Tableau 13 : La dimension granularité</i> .....	221
<i>Tableau 14 : La dimension modification</i> .....	221
<i>Tableau 15 : Répartition de l'échantillon par âge</i> .....	251
<i>Tableau 16 : Répartition de l'échantillon par sexe</i> .....	252
<i>Tableau 17 : Niveau de formation des artisans</i> .....	252
<i>Tableau 18 : Les six scénarii</i> .....	273
<i>Tableau 19 : Caractéristiques des douze artisans relevant du scénario « j'adopte directement à l'intérieur »</i> ..	295
<i>Tableau 20 : Caractéristiques des quinze artisans relevant du scénario « j'adapte à l'intérieur et à l'extérieur »</i> .....	303
<i>Tableau 21 : Caractéristiques des dix artisans relevant du scénario « je transforme à l'intérieur et à l'extérieur »</i> .....	309
<i>Tableau 22 : Artisan n°16 – Robert, graphiste</i> .....	311
<i>Tableau 23 : Caractéristiques des dix artisans non-réutilisateurs</i> .....	313



**TABLE DES MATIERES**

<b>INTRODUCTION GENERALE.....</b>	<b>1</b>
<b>PARTIE 1: LES FONDEMENTS THEORIQUES DE LA RECHERCHE .....</b>	<b>15</b>
<b>CHAPITRE 1 : LES NARRATIONS DANS LES SCIENCES DU LANGAGE ET DANS LES SCIENCES DE GESTION.....</b>	<b>19</b>
SECTION 1. LES NARRATIONS DANS LES SCIENCES DU LANGAGE .....	20
<i>Sous-Section 1. L'analyse structuraliste des récits .....</i>	<i>21</i>
1. Saussure : la langue comme système de signe .....	22
2. Propp: l'exemple du conte merveilleux.....	23
3. L'école de Paris : les récits dans la linguistique structurale.....	28
3.1. Todorov : l'ébauche d'une science de la littérature.....	29
3.2. Genette : une grille d'analyse de la structure des récits .....	31
3.3. Greimas : l'analyse des séquences et le modèle actantiel .....	33
3.4. Bremond : l'analyse des constituants du raconté.....	35
4. Conclusion sur l'approche structuraliste et perspective pour la gestion des connaissances : le modèle de Soulier et Caussanel .....	37
4.1. Le découpage .....	38
4.2. Les représentations produites.....	43
<i>Sous-Section 2. L'approche interactionniste des discours .....</i>	<i>47</i>
1. Le « cercle de Bakhtine » : l'interaction verbale .....	48
2. Benveniste : de l'énoncé à l'énonciation.....	50
3. Austin : la théorie pragmatique des actes de langage.....	52
4. Fisher : l'homo narrans et la rationalité narrative.....	55
5. Conclusion sur l'approche interactionniste et perspective pour la gestion des connaissances : l'analyse de Vasquez-Bronfman.....	58
<i>Sous-Section 3. L'approche psycho-sociale des conversations.....</i>	<i>61</i>
1. Labov et Waletzky : les événements racontables.....	61
2. Sacks et Polanyi : L'interaction sociale dans les conversations .....	64
3. Bruner : l'analyse psychologique du comportement des narrateurs .....	66
4. Conclusion sur l'approche psycho-sociale et perspective pour la gestion des connaissances : l'approche de Pentland.....	69
SECTION 2. LES NARRATIONS DANS LES SCIENCES DE L'ORGANISATION .....	73
<i>Sous-Section 1. L'approche culturelle des histoires dans l'organisation.....</i>	<i>74</i>
1. Les histoires dans la culture d'entreprise .....	74
2. Les histoires comme outils de gestion des comportements.....	78
3. Conclusions et perspectives .....	80
<i>Sous-Section 2. L'approche cognitive des histoires dans l'organisation .....</i>	<i>83</i>
1. Les histoires et la construction du sens .....	84
2. Les histoires et l'apprentissage dans les communautés de pratique .....	89
3. Les histoires comme système de gestion de connaissances .....	94
4. Conclusion et perspectives : les histoires comme outil de modélisation.....	99
<b>CHAPITRE 2 : LA GESTION DES CONNAISSANCES ORGANISATIONNELLES : LES PROCESSUS DE CREATION, DE PARTAGE ET DE REUTILISATION.....</b>	<b>108</b>
SECTION 1. LES PROCESSUS DE CREATION DES CONNAISSANCES : LA GENERATION ET LE STOCKAGE DES CONNAISSANCES .....	111
<i>Sous-Section 1. La création des connaissances.....</i>	<i>111</i>
1. La phase de génération .....	111
2. La phase de stockage .....	113
3. L'importance du choix des TI dans la phase de création .....	116
4. Conclusions et perspectives .....	118
<i>Sous-Section 2. Les facteurs clés de succès du processus de création.....</i>	<i>119</i>
1. La structure organisationnelle .....	120
2. La culture organisationnelle.....	122
SECTION 2. LE PROCESSUS DE DIFFUSION : LE PARTAGE DES CONNAISSANCES .....	125
<i>Sous-Section 1. Le processus de partage des connaissances organisationnelles .....</i>	<i>125</i>
1. Le processus de partage de la connaissance.....	126
2. Les processus cognitifs du partage .....	128
3. L'importance des TI dans le processus de partage .....	131
4. Conclusions et perspectives .....	133
<i>Sous-Section 2. Les facteurs clés de succès du processus de partage.....</i>	<i>134</i>
1. La nature de la connaissance.....	135

2. Les motivations à partager .....	137
2.1. Les facteurs de motivations internes.....	137
2.2. Les facteurs de motivations externes.....	138
3. Les opportunités à partager en fonction des canaux utilisés.....	139
3.1. Canaux formel vs informel.....	139
3.2. Canaux personnel vs impersonnel.....	140
3.3. L'importance des canaux personnel et informel.....	141
3.4. Synthèse et prolongements sur les opportunités à partager.....	142
4. La culture de l'environnement de travail.....	143
<b>SECTION 3. LE PROCESSUS D'APPLICATION : LA REUTILISATION DES CONNAISSANCES .....</b>	<b>148</b>
<i>Sous-Section 1. Le processus de réutilisation des connaissances .....</i>	<i>148</i>
1. Le concept de réutilisation en informatique.....	149
2. La réutilisation en gestion.....	152
3. Conclusions et perspectives.....	153
<i>Sous-Section 2. Les facteurs clés de succès du processus de réutilisation .....</i>	<i>155</i>
1. Les principaux déterminants de la réutilisation.....	155
1.1. La distance cognitive.....	155
1.2. La capacité d'absorption.....	156
2. Les différentes situations de réutilisation.....	157
2.1. Réutilisation pour soi-même.....	157
2.2. Réutilisation par des pairs.....	158
2.3. Réutilisation par des novices.....	158
2.4. La réutilisation pour des experts d'un autre domaine.....	159
3. Les différents facteurs influençant la réutilisation.....	160
3.1. Les coûts nécessaires.....	161
3.2. Les incitations appropriées.....	161
3.3. Les rôles des intermédiaires.....	162
<b>PARTIE 2: LES FONDEMENTS METHODOLOGIQUES ET LES RESULTATS DE LA RECHERCHE .....</b>	<b>165</b>
<b>CHAPITRE 3 : LA METHODE DE RECHERCHE ET L'ACTION .....</b>	<b>168</b>
SECTION 1. LE CADRE METHODOLOGIQUE ET LE CONTEXTE DE LA RECHERCHE.....	169
<i>Sous-Section 1. Choix d'une démarche scientifique et d'une position épistémologique .....</i>	<i>170</i>
1. Une approche qualitative.....	170
2. Les perspectives épistémologiques.....	172
<i>Sous-Section 2. Une méthode de recherche qualitative : la recherche action .....</i>	<i>176</i>
1. En quoi consiste la recherche action ?.....	176
1.1. Les sources de la recherche action.....	177
1.2. La rigueur nécessaire de la recherche action.....	178
2. Les étapes de la recherche action.....	179
3. Recherche-action et systèmes d'information.....	182
4. La justification du choix de la recherche action.....	183
<i>Sous-Section 3. Le terrain de recherche : la Chambre Régionale de Métiers et de l'Artisanat .....</i>	<i>184</i>
1. La composition du réseau des Chambres de Métiers.....	185
2. Articulation des tâches.....	186
3. Les enjeux pour l'artisanat.....	187
3.1. Un travail de formation interne.....	188
3.2. Un cadre commun : le PRATIC.....	188
4. Internet et artisanat : enjeux pour l'innovation par les réseaux de liens faibles.....	189
<i>Sous-Section 4. Le déroulement de la recherche action menée à la CRMA .....</i>	<i>191</i>
1. Le projet d'observatoire régional.....	192
2. Le déroulement de la recherche action.....	194
2.1. La première étape: l'analyse de l'environnement.....	197
2.2. Deuxième étape : Proposition d'une méthodologie.....	198
2.3. Troisième étape : la mise en œuvre.....	202
SECTION 2. L'ETUDE EXPLORATOIRE ET LA CONSTRUCTION DE L'OUTIL.....	207
<i>Sous-Section 1. Les objectifs de l'étude et la méthodologie retenue.....</i>	<i>208</i>
1. Les objectifs de l'étude exploratoire.....	208
2. La méthode retenue : l'entretien semi-directif.....	208
3. L'échantillon et le déroulement des entretiens.....	209
<i>Sous-Section 2. L'analyse des entretiens .....</i>	<i>212</i>
1. Le processus de partage.....	212
2. La gestion de la distance cognitive.....	213

2.1.	Distance cognitive importante .....	213
2.2.	Distance cognitive faible .....	214
3.	Processus de réutilisation .....	216
3.1.	La modification .....	216
3.2.	L'horizon .....	218
3.3.	La granularité .....	218
	<i>Sous-Section 3. Modélisation et recueil des récits d'expériences</i> .....	222
1.	Qu'est ce qu'un « usage » ? .....	222
2.	Des cas d'utilisation aux récits d'utilisation .....	224
3.	Le recueil des récits .....	225
	<i>Sous-Section 4. Le découpage et l'indexation des histoires dans « ArtiStoria »</i> .....	229
1.	Le découpage des histoires dans « ArtiStoria » .....	229
2.	Les cinq dimensions .....	230
2.1.	La dimension « Métiers » .....	230
2.2.	La dimension « Usage » .....	231
2.3.	La dimension « Investissements » .....	232
2.4.	La dimension « Objectifs » .....	232
2.5.	La dimension « Résultats obtenus » .....	233
3.	Conclusions et perspectives .....	234
	<i>Sous-Section 5. « ArtiStoria » un outil de partage de connaissances</i> .....	236
1.	La page d'accueil .....	236
2.	La recherche d'histoires : deux façons différentes .....	237
2.1.	Par moteur de recherche .....	237
2.2.	Par axe de recherche .....	240
<b>CHAPITRE 4 : L'EXPERIMENTATION D'ARTISTORIA ET LES RESULTATS</b> .....		<b>248</b>
SECTION 1.	L'ECHANTILLON ET LE DEROULEMENT DE L'EXPERIMENTATION .....	249
1.	La constitution de l'échantillon .....	249
2.	Le déroulement de l'expérimentation .....	252
2.1.	Étape 1 : l'Entretien Avant .....	253
2.2.	Étape 2 : le Carnet de Bord Pendant .....	254
2.3.	Étape 3 : l'Entretien Après .....	258
SECTION 2.	L'EMERGENCE DES DIFFERENTS SCENARII ET LEUR VALIDATION .....	261
	<i>Sous-Section 1. L'émergence des différents scénarii</i> .....	261
1.	Le processus de création : la saisie des récits et l'alimentation de la base .....	262
2.	Le processus de diffusion : les différents modes de la gestion de la distance cognitive .....	265
2.1.	La décontextualisation « en lecture » .....	265
2.2.	La recontextualisation « en écriture » .....	267
3.	Le processus d'application : les différents modes de réutilisation .....	269
4.	Les six scénarii : croisement distance et réutilisation .....	272
	<i>Sous-Section 2. La validation des scénarii par l'analyse des cas : quatre cas détaillés</i> .....	274
1.	Le cas de Marion, créatrice de bijoux : « j'adopte à l'intérieur » .....	274
1.1.	L'analyse globale .....	274
1.2.	L'analyse détaillée .....	274
2.	Le cas de Marc, facteur instrumental : « j'adopte directement à l'extérieur » .....	277
2.1.	L'analyse globale .....	277
2.2.	L'analyse détaillée .....	278
3.	Le cas de Magali, fleuriste : « j'adapte à l'extérieur » .....	279
3.1.	L'analyse globale .....	279
3.2.	L'analyse détaillée .....	280
4.	Le cas de Valérie : « je transforme de l'extérieur » .....	282
4.1.	L'analyse globale .....	282
4.2.	L'analyse détaillée .....	283
SECTION 3.	LA VALIDATION DES SCENARII PAR L'ANALYSE DES CAS : LE CLASSEMENT DES QUARANTE-HUIT CAS .....	287
1.	Le scénario « j'adopte directement à l'intérieur » .....	288
1.1.	Le résumé des cas .....	288
1.2.	L'analyse résumée de ces douze cas « j'adopte directement à l'intérieur » .....	293
2.	Le scénario « j'adapte à l'intérieur et à l'extérieur » .....	296
2.1.	Le résumé des cas .....	296
2.2.	L'analyse résumée des quinze cas « j'adapte à l'intérieur et à l'extérieur » .....	302
3.	Les scénarii « je transforme à l'intérieur et à l'extérieur » .....	304
3.1.	Le résumé des cas .....	305
3.2.	L'analyse résumée des dix scénarii « je transforme à l'extérieur et à l'intérieur » .....	308

---

4. Les non-réutilisateurs.....	310
4.1. Le résumé des cas .....	310
4.2. L'analyse résumée des dix cas de « non-réutilisation » .....	312
5. Discussion des trois propositions.....	314
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>319</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE GENERALE.....</b>	<b>327</b>
<b>LISTES DES TABLEAUX, FIGURES, ENCADRES .....</b>	<b>347</b>
<b>TABLE DES MATIERES .....</b>	<b>351</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>357</b>



**ANNEXES**

**ANNEXE 1 : EXEMPLES D'HISTOIRES**

**ANNEXE 2 : LES CINQ DIMENSIONS D'ARTISTORIA**

**ANNEXE 3 : LE DOSSIER REMIS AUX QUARANTE-HUIT ARTISANS AYANT PARTICIPE A L'EXPERIMENTATION**

**ANNEXE 4 : EXEMPLES D'ENTRETIENS AVANT ET APRES : LE CAS DE JOSE - ELECTRICIEN**

---

## ANNEXE 1 : EXEMPLES D'HISTOIRES

### HISTOIRE N°18 : BOULANGER

Nous sommes quatre entreprises artisanales de la Vallée de l'Agly qui ont décidé de se regrouper, il y a 3 ans et de créer une association « Les Croquants de Saint Paul » pour promouvoir cette spécialité. C'est un petit gâteau sec à base de farine de froment, d'œuf et de sucre et surtout sur lesquels sont disposés trois amandes entières avant d'être doré au four. L'association s'est donnée pour objectif primordial de garantir l'authenticité et la qualité du croquant.

La première action a été d'établir un cahier des charges de production, indispensable à la sauvegarde et à la notoriété du « Croquant » avec un plan de communication et une démarche de labellisation. On a réalisé un logo qui authentifie le respect de la recette traditionnelle et d'une plaquette commerciale de présentation du produit et des quatre entreprises.

L'étape suivante est la réalisation d'un site Web pour faire connaître notre produit, pour mettre en commun les ressources commerciales des quatre entreprises et promouvoir individuellement chaque entreprise. On aimerait aussi développer sa fabrication en intégrant, éventuellement, d'autres professionnels et donc sa vente.

Pour le moment, j'utilise Internet parce que j'ai deux filles donc à titre privé par curiosité. Et donc j'ai essayé de mettre en pratique. Mais il faudrait peut-être que je suive une formation.

Puis je me suis essayée à faire les factures, mais le problème c'est que je n'ai pas d'ordinateur sur place mais chez moi.

Dans cette opération de site pour mettre en valeur les produits régionaux nous travaillons avec la Chambre de Métiers, mais je suis la seule du groupe à m'intéresser à Internet et donc c'est moi qui suis leur interlocuteur. En fait le site que l'on voudrait monter pour cette spécialité ça serait plutôt une vitrine. Avec un renvoi à chaque fois sur chaque artisan avec un historique etc.

Notre objectif est de se faire connaître et reconnaître. Et puis avec Internet maintenant c'est le passage obligé. Ici nous n'avons pas encore l'ADSL, c'est prévu pour la fin de l'année et effectivement à ce moment-là on s'équiperait.

## HISTOIRE N°9 : BOULANGER

Ça fait déjà trois années que j'utilise Internet, d'abord en relation avec la CMA. Je l'utilise aussi pour les recettes, on trouve pas mal de recettes sur Internet. Des recettes d'autres régions qu'on a du mal à trouver ici. Je m'en sers pour beaucoup de choses. Ce n'est pas spécialement compliqué ces technologies vu que maintenant les logiciels c'est tellement bien expliqué qu'on a plus qu'à suivre. Par contre je ne me fie pas 100 %, parce que le jour où ça tombe en panne ça nous mets dans une telle pagaille ! Donc j'essaie quand même de garder beaucoup de paperasse. Je veux informatiser pas mal de chose mais j'attends un peu, ça ne fait que la troisième année que je suis là, donc je veux que surtout ça marche bien, et puis quand j'aurais un peu plus de temps. On est en train de créer un site parce que je fais partie d'une association des « coques catalanes ».

Je m'en sers aussi pour demander des devis c'est quelque chose d'important, là je suis en train de changer de four et tous mes devis, je les ai eus par Internet. Pour les devis, pour les factures c'est vrai que c'est beaucoup plus pratique. Mais le jour où ça ne marche pas, on est vraiment perdu. Donc pour le moment tout ce qu'on peut faire en papier on le fait en papier. On hésite vraiment à passer le pas du tout informatique. J'ai essayé de faire des factures, des choses comme ça mais le jour où il y a un problème on met plus de temps à essayer de le résoudre que prendre le facturier et le faire à la main.

Le site c'est surtout pour faire connaître l'association, c'est pas pour vendre, il y a déjà des sites comme celui du conseil général où ils en parlent mais sans approfondir le sujet. Là, on va faire quelque chose de plus complet avec des recettes, des photos, les artisans chez qui on peut les retrouver.

## HISTOIRE N°8 : ÉLECTRICIEN

Je suis artisan électricien depuis 5 ans sur Montpellier, je travaille beaucoup en sous-traitance avec des entreprises et un peu de particuliers. J'ai fait une première formation, il y a deux mois pour apprendre les outils Internet. Au départ j'ai eu du mal à trouver un opérateur, à me décider, mais là c'est fait, il y a juste un mois et je suis tombé sur la « free box ». J'ai un ami qu'il l'avait et il m'a aiguillé là-dessus, et comme il avait beaucoup d'expériences il m'a aidé au départ, à faire mes premiers pas.

Pour moi, Internet, c'est surtout pour un usage professionnel, comme je suis en contact avec des entreprises, j'aimerais pouvoir recevoir des courriers électroniques, des plans, des photos de chantiers ou de sites.

C'est pour cela que j'ai voulu m'y mettre, c'est vrai qu'on est un peu perdu au début, il y a beaucoup de liens, on clique quelque part et on se retrouve dans un autre endroit et ainsi de suite et à la fin on ne sait plus où l'on est et on n'a pas trouvé ce que l'on cherchait au départ. Mais bon j'arrive quand même à naviguer et à trouver ce que je recherche en général. J'ai fait un peu le tour et j'ai vu le site de la chambre de métiers.

Sinon le plus simple pour trouver l'information que je cherche, je tape directement le nom sur « google », j'ai déjà mis « google » en page de démarrage. Puis je me retrouve avec plusieurs sites et puis j'essaie de trouver celui qui va correspondre, parce que l'on ne sait pas, surtout si on n'a pas d'adresse bien précise au départ. On part du général et on essaie de se rapprocher du but.

---

**ANNEXE 2 : LES CINQ DIMENSIONS D'ARTISTORIA****INDEX N°1 : LES METIERS :****Alimentation / Art de vivre**

Boucher  
Boucher hippophagique  
Boulangier  
Charcutier - traiteur  
Chocolatier - confiseur  
Confiseur  
Cuisinier  
Glacier  
Pâtissier  
Poissonnier  
Traiteur  
Tripiier  
Vendeur en boulangerie, pâtisserie, charcuterie

**Bâtiment / Construction**

Carreleur  
Charpentier  
Chauffagiste  
Couvreur  
Electricien  
Maçon  
Menuisier  
Métallier  
Monteur en isolation acoustique et thermique  
Moquettiste  
Néoniste  
Peintre  
Plâtrier  
Plombier  
Scieur  
Serrurier  
Stucateur  
Tailleur de pierre  
Terrassier  
Travaux Publics  
Vitrier

**Maison / Décoration**

Céramiste  
Ebéniste  
Encadreur  
Fabricants d'articles textiles  
Ferronnier  
Fleuriste  
Horloger

---

Joillier  
Marqueteur  
Menuisier en sièges  
Métallier  
Métiers de l'Estampe  
Moquettiste  
Naturaliste  
Ornemaniste  
Paysagiste  
Tapissier - décorateur  
Verrier à la main  
Vitrailliste

**Maintenance / Réparation**

Bobinier  
Chaudronnier - tôlier  
Constructeur d'ensembles chaudronnés  
Électromécanicien  
Électronicien  
Électrotechnicien  
Ferronnier  
Fondeur  
Fraiseur  
Installateur conseil en équipements électroménager  
Maréchal-Ferrant  
Réparateur en électroménager et électronique  
Restaurateur automobile  
Scieur  
Serrurier  
Tonnelier

**Métiers d'Arts**

Archetier  
Bijoutier - Joillier  
Bronzier  
Céramiste  
Coutelier  
Diamantaire  
Dinandier  
Doreur  
Emailleur  
Embaumeur  
Encadreur  
Facteur Instrumental  
Ferronnier  
Graphiste  
Imprimeur  
Joillier  
Luthier

---

Marqueteur  
Orfèvre  
Photographe  
Photogaveur  
Pipier  
Préparateur de la forme imprimante  
Relieur  
Reprographe  
Souffleur de verre  
Tabletier  
Tailleur Graveur  
Toiletteur  
Tourneur sur bois  
Verrier  
Vitrailliste

**Mode / Beauté**

Bonnetier  
Bottier  
Brodeuse  
Chapelier  
Coiffeur  
Cordonnier  
Costumière  
Couturier  
Dentellière  
Esthéticienne  
Fourreur  
Gantier  
Lissier - Rentrayer  
Maquilleur  
Maroquinier  
Modiste  
Parfumeur  
Posticheur  
Sabotier  
Sellier  
Tailleur  
Teinturier

**Automobile / Transport**

Carrossier - Réparateur  
Conducteur routier  
Contrôle technique automobile  
Electricien automobile  
Mécanicien  
Métiers de la productique mécanique  
Peintre en carrosserie  
Restaurateur automobile

---

Taxi

**Santé**

Ambulancier  
Orthopédiste  
Orthoprothésiste  
Podo-orthésiste  
Prothésiste dentaire

**Vie quotidienne / Loisirs**

Agent d'entretien parcs et jardins  
Assistant de gestion  
Fabricants d'objets en plastique  
Facteur Instrumental  
Fleuriste  
Laverie  
Naturaliste  
Pressing  
Sellier  
Shaper  
Teinturier  
Toiletteur  
Tonnelier

**INDEX N°2 : LES USAGES :****Pour l'organisation :**

Service par voie électronique

- Avec l'administration
  - Télédéclarations administratives
- Avec les banques
  - Opérations bancaires

Amélioration de la logistique

- De la commande à la livraison
  - Suivi de la commande
- La facturation

Informatisation

- Utiliser des logiciels de devis et facturation
- Usage de logiciels professionnels

Le recrutement

- Rechercher du personnel

E-Learning – Formation du personnel

- Aux applications TIC
- A d'autres applications

Télétravail

Applications électroniques avancées

- Téléphonie sur IP
- Visioconférence

- Workflow
- Streaming vidéo

#### Regroupement d'artisans

- Offrir en commun de nouveaux produits ou services
- Développer des applications en commun
  - Pour augmenter la productivité
  - Pour augmenté la rentabilité
  - Pour être plus efficace
  - Pour toucher un public plus large
  - Pour baisser des coûts

#### Marketing (prospection, promotion) et partenariats distributeurs

- Communication et promotion sur Internet (référencement, affiliation)

#### Adaptation des produits / services et documentation

- Catalogues et commerce électronique multilingue

#### Organisation de l'administration des ventes, de la logistique aval et du service après vente

- Interface avec les systèmes d'information des distributeurs
- Gestion commerciale, gestion de la relation client
- Gestion du service après-vente

### **Pour s'Informer :**

#### L'information en ligne pour l'artisan:

- La recherche d'informations
- La recherche d'informations professionnelles payantes / non payantes : informations marketing, financières, juridiques et sociales, réglementaires, scientifiques et techniques informations sur les marchés.
- Le partage d'information et le travail collaboratif (intranet & extranet) au sein de communautés d'intérêts
- Consultation de base de données
- Veille

#### Information en ligne pour les clients potentiels

- Présenter l'artisan
- Présenter son travail
  - Les produits qu'il propose
  - Les services qu'il propose

### **Pour Communiquer**

#### Email / Communication

- Messagerie électronique
- Echanger des documents écrits, sonores, vidéo par fichier électroniques
- Echange avec l'administration
- Les clients
- Les fournisseurs
- Les banques
- Echange avec d'autres artisans
- Echange avec la CMA
- Communication interne au réseau (CMA + artisans)

#### Innovation (différenciation), qualité, marketing

- Veille concurrentielle et technologique

#### Fidélisation des clients

- Service en ligne à valeur ajoutée
- Outil de fidélisation (e-marketing, e-crm)

### **Pour Vendre ou Acheter**

Réponse aux exigences (qualité, coûts délai) des clients et donneurs d'ordres

- Intégration des systèmes d'information entre fournisseurs et clients
- Normalisation des échanges électroniques, place de marchés électroniques
- Ingénierie collaborative étendue et accès à des réseaux à hauts débits
- Conception / production assistée par ordinateur
- Solution de gestion intégrée, comptabilité analytique
- Gestion de projets et gestion des connaissances
- Gestion de la chaîne logistique de la commande à la livraison
  - Suivi des commandes
- Gestion des données techniques et des configurations

L'information en ligne nécessaire à la préparation de l'achat :

- Avis de spécialistes
- Forums
- Clubs de connaisseurs
- Analyse des goûts

Le site Web

- Création d'un site Web
- Présenter l'artisan
- Catalogue de produits ou de services
- Catalogue interactif de produits
- Paiement en ligne
- Facturation en ligne

Le commerce électronique

- Achats aux fournisseurs
  - Achat de produits spécifiques
  - Achat de matériel informatique
  - Achat de fournitures courantes
  - Achat de service
  - Achat de matière première
- Vente aux clients (produits ou services)
  - Processus de commande avec le back-office (système informatique interne de production, d'approvisionnement, de comptabilité)
    - Total
    - Partiel

### **INDEX N°3 : PAR INVESTISSEMENTS :**

**Moyens matériels**

**Moyens financiers**

**Temps consacré**

**Personnel nécessaire**

**En logiciel**

---

**INDEX N°4 : PAR OBJECTIFS :**

**Réduire des frais**  
**Gagner du temps**  
**Augmenter la qualité**  
**Par obligation**  
**Pour se différencier**  
**Pour se faire connaître**  
**Pour répondre aux exigences des clients**  
**Pour la sécurité**  
**Pour un usage personnel**  
**Pour l'interactivité**  
**Pour la simplicité**  
**Pour naviguer**  
**Pour donner une image de modernité**  
**Pour montrer ce que l'on fait**  
**Pour vendre**

**INDEX N°5 : PAR RESULTATS OBTENUS :**

**Succès**  
Coût-Délai-Qualité  
Clients-Fournisseurs  
Relations avec l'Administration  
Simplification

**Échecs**  
Coût financier  
Coût humain  
Problèmes techniques

---

### ANNEXE 3 : LE DOSSIER REMIS AUX QUARANTE-HUIT ARTISANS AYANT PARTICIPE A L'EXPERIMENTATION

Bonjour,

Vous allez participer à une expérimentation d'un site Internet dans le cadre de mes travaux de thèse. Je tiens à vous assurer de la complète confidentialité des informations, ainsi que de l'anonymat des personnes.

Ci-joint vous trouverez les documents nécessaires pour participer à l'expérimentation du site ArtiStoria ([www.artistoria.net](http://www.artistoria.net)).

Un premier document vous servira d'aide à la navigation, je vous conseille de le lire entièrement avant de commencer.

Le second document est composé du carnet de bord et d'un questionnaire :

- le Carnet de Bord est à **remplir durant** la navigation sur le site ;
- le questionnaire est à remplir à la fin.

Ce second document est à me renvoyer avec l'enveloppe prévue à cet effet.

Je vous remercie d'avance pour votre collaboration, vous pouvez me joindre à tout moment pour vos questions soit par mail : [marti@iae.univ-montp2.fr](mailto:marti@iae.univ-montp2.fr) soit par téléphone au 04 67 14 42 19.

Cordialement,  
Carole Marti

## L'expérimentation du site [www.artistoria.net](http://www.artistoria.net)

**Artistoria** est un site regroupant des expériences d'artisans avec Internet. Nous souhaitons vous faire utiliser ce site. Notre objectif est que vous puissiez lire plusieurs expériences.

Il est vivement conseillé de lire la totalité de ce document avant de commencer l'expérimentation.

Vous pouvez me contacter en cas de besoin à l'adresse suivante : [marti@iae.univ-montp2.fr](mailto:marti@iae.univ-montp2.fr) ou par téléphone au 04 67 14 42 19.

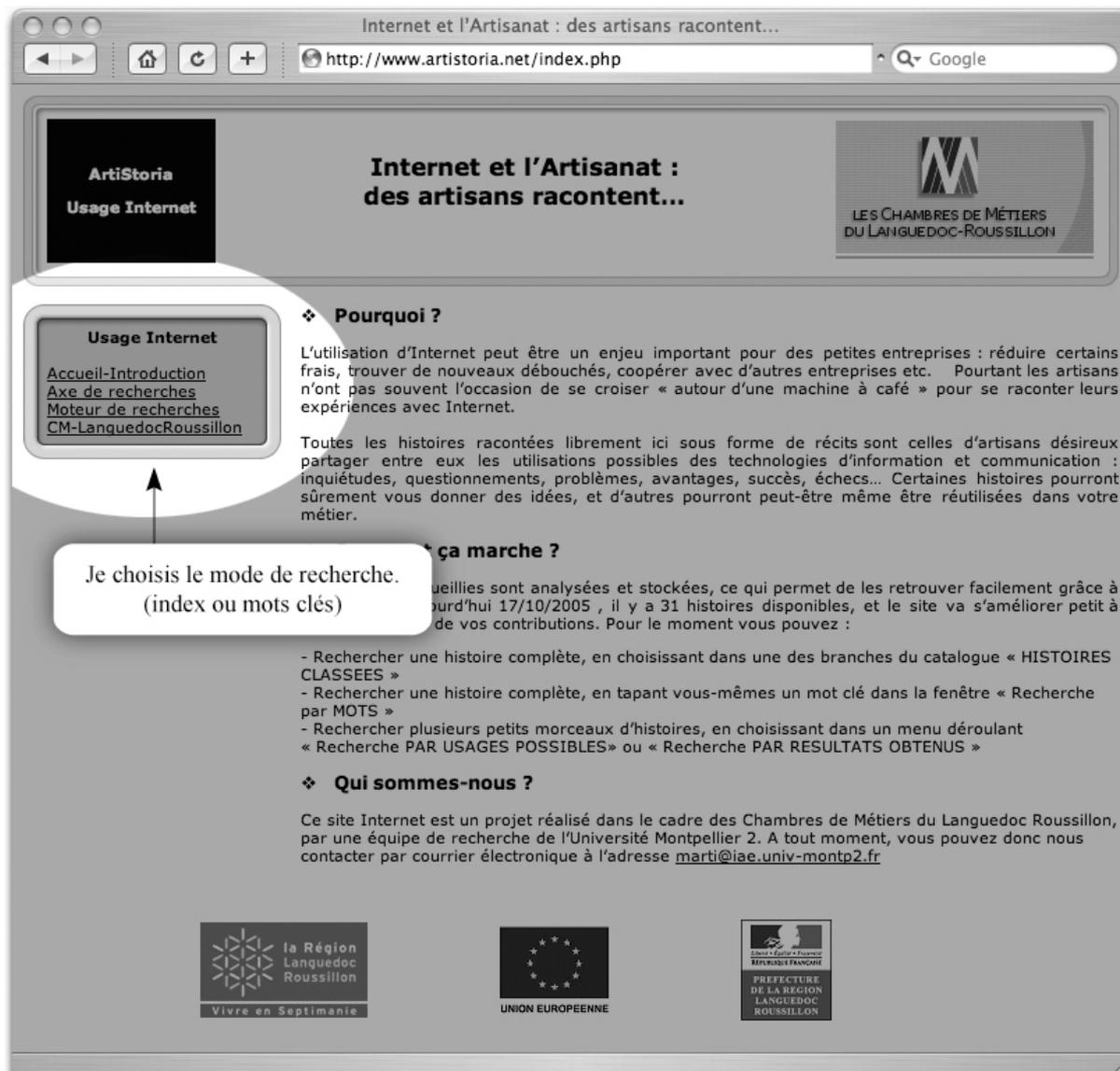
### **2. Comment naviguer sur ArtiStoria ?**

L'objectif de ce site est de vous faire lire différentes expériences d'artisans sur leurs usages avec Internet.

Vous allez chercher des histoires, pour cela vous avez deux choix :

- Soit une recherche par « **Axe de recherche** » avec les index proposés.
- Soit une recherche par « **Moteur de recherche** », vous tapez le mot clé que vous souhaitez.

## Écran 1 : La page d'accueil



### 2.1. La recherche par « axe de recherche » (Index)

Vous allez pouvoir chercher des histoires en fonction de différents « index » :

- Par métiers
- Par usages possibles
- Par investissements
- Par objectifs
- Par résultats obtenus

---

## **Comment fonctionnent les différents index ?**

### **Par métiers :**

Dans cette catégorie sont répertoriés tous les métiers du secteur de l'artisanat, ils sont divisés en plusieurs catégories :

- Alimentation / Art de vivre ;
- Bâtiment / Construction ;
- Maison / Décoration ;
- Maintenance/Réparation ;
- Métiers d'Arts;
- Mode/ Beauté ;
- Automobile/ Transport ;
- Santé ;
- Vie quotidienne / Loisir.

Par exemple si vous cherchez un luthier vous allez cliquer sur : Métiers puis Métiers d'arts puis Luthier. Une fois que vous serez sur «Luthier», dans la fenêtre de droite, vous sélectionnez une des histoires qui vous sont proposées pour cette catégorie.

### **Par usages possibles :**

Nous avons placé les usages en quatre catégories : pour l'organisation, pour s'informer, pour communiquer et pour vendre et acheter.

- Pour l'organisation : cette catégorie concerne l'amélioration des tâches courantes de l'entreprise grâce aux TIC. Par exemple les services par voie électronique avec l'administration ou les banques, l'informatisation de certaines tâches comme les devis...
- Pour s'informer : cette catégorie touche à tout ce qui est relatif à l'information, que ce soit la recherche d'information (information en ligne pour l'artisan) ou l'information qu'il transmet (information en ligne pour les clients potentiels).
- Pour communiquer : concerne toutes les applications que permet la boîte aux lettres électronique, comme l'e-mail classique ou des services plus complexes.
- Pour vendre et acheter : tout ce qui concerne le commerce en ligne.

### **Par investissements**

---

Ce sont tous les investissements nécessaires à l'usage de la technologie.

- Les moyens matériels : ordinateur, modem...
- Les moyens financiers : les sommes investies
- Le temps consacré : le temps consacré à la mise à jour...
- Le personnel nécessaire : un web master, une société informatique...

### **Par objectifs**

Il s'agit de toutes les raisons pour lesquelles on souhaite se mettre au TIC par exemple, pour réduire les frais, pour gagner du temps, pour augmenter la qualité, par obligation, pour se différencier...

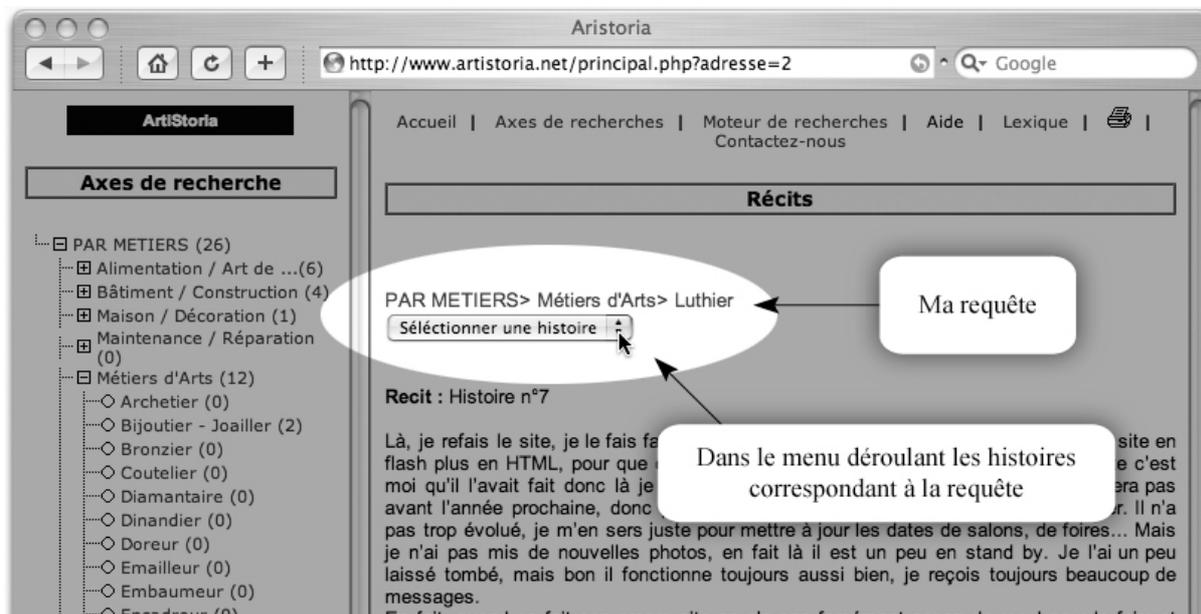
### **Par résultats obtenus**

Ici on retrouve le bilan de l'usage il est soit positif soit négatif. On aura deux catégories :

- Succès : dans ce cas la technologie a permis une amélioration du travail de l'artisan, par exemple l'amélioration des relations clients-fournisseurs, la simplification de certaines tâches quotidiennes ...
- Échecs : la mise en place de la technologie a eu un impact négatif pour l'artisan par rapport aux coûts financiers engagés ou à certains problèmes techniques rencontrés...

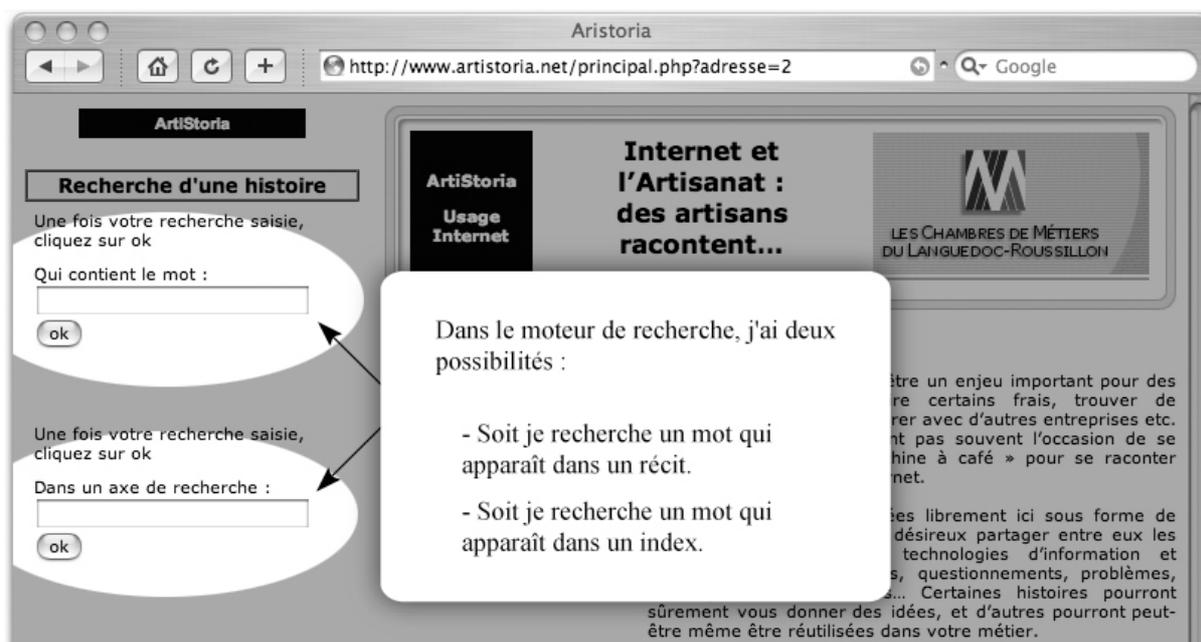
L'écran ci-dessous est l'exemple d'une recherche par métier « luthier », vous sélectionnez dans les axes de recherche « par métiers », puis vous sélectionnez « métiers d'arts » et « luthier ».

## Écran 2 : Recherches d'une histoire en fonction du métier, ici "luthier"



### 2.2. La recherche par « moteur de recherche »

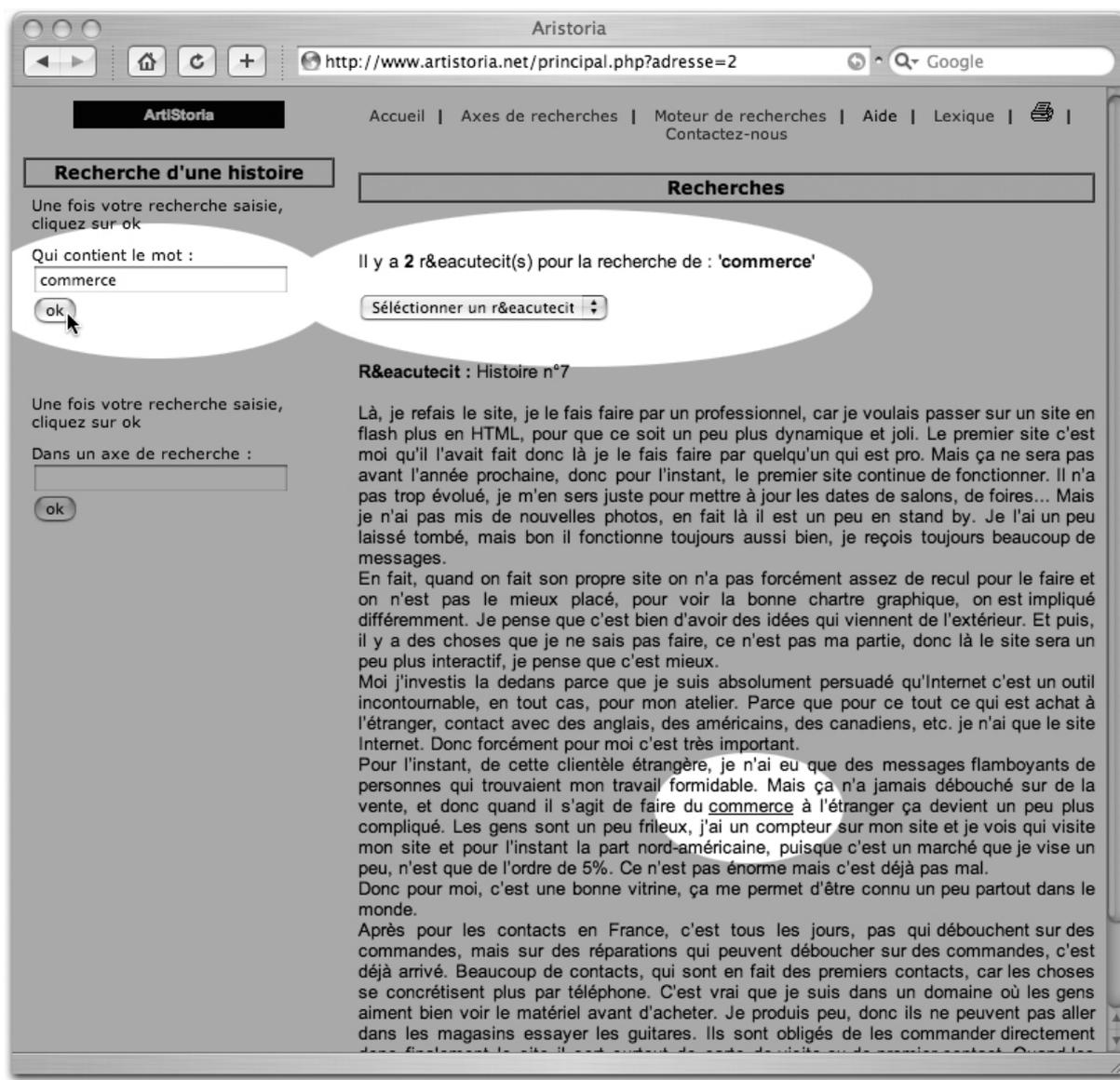
Vous pouvez aussi rechercher par moteur de recherche, vous allez rentrer un mot qui vous intéresse. Soit un mot qui apparaît dans l'une des histoires, soit un mot qui apparaît dans les axes de recherche.



Par exemple, je veux voir toutes les histoires d'artisan qui contiennent le mot « commerce » :

- Je tape « commerce » dans la case
- Puis j'appuie sur « OK »
- Je sélectionne les histoires correspondantes, ici on en retrouve 2
- J'en choisis une, elle apparaît, le mot recherché apparaît en gras

#### Écran 4: Je recherche le mot "commerce" dans toutes les histoires



---

Je peux de la même façon rechercher **dans l'index**, en fonction d'un métier ou en fonction d'un mot qui m'intéresse.

**PARTIE A ME RENVOYER DANS L'ENVELOPPE PRÉVUE A CET EFFET****Nom du répondant :****Numéro de téléphone :****3. Carnet de bord**

Vous allez consulter différentes histoires, pour chaque histoire, vous devez renseigner une colonne.

L'important est à chaque fois de noter le **numéro** de l'histoire lue, même si vous ne lisez qu'un extrait.

Carnet de bord à remplir **durant** la navigation sur ArtiStoria :

Numéro de l'histoire consultée	Histoire n°	Histoire n°	Histoire n°	Histoire n°
<b>Tout le contenu de l'histoire a été lu</b>	Oui Non <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>			
<b>Je trouve cette histoire intéressante</b>	Oui Non <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>			
<b>J'ai confiance dans le contenu que je lis</b>	Oui Non <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>			
<b>Cette histoire est très éloignée de mon contexte professionnel</b>	Oui Non <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>			
<b>Je pourrais réutiliser directement cet usage pour mon projet</b>	Oui Non <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>			
<b>Pour réutiliser un de ces usages<sup>62</sup> les modifications seraient importantes</b>	Oui Non <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>			
<b>La lecture de cette expérience m'a donné des idées nouvelles qui n'étaient pas dans cette histoire</b>	Oui Non <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>			
<b>Je pourrais réutiliser un de ces usages dans l'immédiat</b>	Oui Non <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>			
<b>Je compte réutiliser cet usage</b>	Pas du tout <input type="checkbox"/> Un peu <input type="checkbox"/> Complètement <input type="checkbox"/>	Pas du tout <input type="checkbox"/> Un peu <input type="checkbox"/> Complètement <input type="checkbox"/>	Pas du tout <input type="checkbox"/> Un peu <input type="checkbox"/> Complètement <input type="checkbox"/>	Pas du tout <input type="checkbox"/> Un peu <input type="checkbox"/> Complètement <input type="checkbox"/>

(suite du carnet, dans le cas où le premier serait insuffisant)

<b>Numéro de l'histoire consultée</b>	<b>Histoire n°</b>	<b>Histoire n°</b>	<b>Histoire n°</b>	<b>Histoire n°</b>
<b>Tout le contenu de l'histoire a été lu</b>	Oui Non <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>			
<b>Je trouve cette histoire intéressante</b>	Oui Non <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>			
<b>J'ai confiance au contenu que je lis</b>	Oui Non <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>			
<b>Cette histoire est très éloignée de mon contexte professionnel</b>	Oui Non <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>			
<b>Je pourrais réutiliser directement cet usage pour mon projet</b>	Oui Non <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>			
<b>Pour réutiliser un de ces usages<sup>63</sup> les modifications seraient importantes</b>	Oui Non <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>			
<b>La lecture de son expérience m'a donné des idées nouvelles qui n'étaient pas dans cette histoire</b>	Oui Non <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>			
<b>Je pourrais réutiliser un de ces usages dans l'immédiat</b>	Oui Non <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>			
<b>Je compte réutiliser cet usage</b>	Pas du tout <input type="checkbox"/> Un peu <input type="checkbox"/> Complètement <input type="checkbox"/>	Pas du tout <input type="checkbox"/> Un peu <input type="checkbox"/> Complètement <input type="checkbox"/>	Pas du tout <input type="checkbox"/> Un peu <input type="checkbox"/> Complètement <input type="checkbox"/>	Pas du tout <input type="checkbox"/> Un peu <input type="checkbox"/> Complètement <input type="checkbox"/>

## Questionnaire

Le questionnaire qui suit va nous permettre de mieux vous connaître, il est nécessaire que vous répondiez à **toutes** les questions pour que notre travail d'analyse puisse se faire correctement.

- Depuis combien de temps utilisez-vous personnellement Internet ?

< 1 ans	[1-2ans]	[2-3ans]	[3-4ans]	[4-5ans]	5ans et plus
---------	----------	----------	----------	----------	--------------

- Disposiez-vous de connaissances informatiques et/ou bureautiques préalablement à votre usage d'Internet ?

Oui	Non
-----	-----

- Quelle est votre fréquence d'utilisation d'Internet?

1 fois par jour	1 fois par semaine	1 fois par mois	Moins d'1 fois par mois
-----------------	--------------------	-----------------	-------------------------

- Quelle est votre durée d'utilisation d'Internet à chaque fois ?

Moins de 10 minutes	Entre 10 et 30 minutes	Entre 30 minutes et 1 heure	Plus d'une heure
---------------------	------------------------	-----------------------------	------------------

- Quel est votre objectif lorsque vous utilisez Internet ?

Pour le travail	Pour les loisirs	Pour les deux
-----------------	------------------	---------------

- Quelle est votre réaction vis-à-vis d'Internet ?

Très Défavorable	Défavorable	Neutre	Favorable	Très Favorable
------------------	-------------	--------	-----------	----------------

- Pourriez-vous désormais renoncer à l'utilisation d'Internet ?

Très Difficilement	Difficilement	Neutre	Facilement	Très Facilement
--------------------	---------------	--------	------------	-----------------

- Souhaiteriez vous accroître l'usage que vous faites d'Internet ?

Pas du tout	Neutre	Légèrement	Fortement
-------------	--------	------------	-----------

---

Age

[20-29]	[30-39]	[40-49]	[50-59]	[60 et plus]
---------	---------	---------	---------	--------------

Quelle est votre formation ?

Quel est votre métier ?

Depuis combien d'année exercez-vous ce métier ?

Travaillez-vous seul ?

Etes-vous informatisé ?

Si oui, depuis combien de temps

Avez-vous une connexion à Internet ?

Si oui, laquelle ?

Où avez-vous utilisé Internet pour la première fois ?

---

#### ANNEXE 4 : EXEMPLES D'ENTRETIENS AVANT ET APRES LE CAS DE JOSE - ELECTRICIEN

##### ENTRETIEN AVANT :

Pour l'instant Internet ça me sert à faire les devis, les factures, je regarde aussi les sites de maintenance, pour lancer mon site pour avoir des idées, des références, je regarde un peu la concurrence, les produits qu'ils proposent, la maintenance qu'ils proposent, les prix, les tarifs, les dépannages, enfin tout ça...

En ce qui me concerne, pour le moment je n'utilise pas trop Internet parce que ce n'est pas encore fait. Parce que le site n'est pas encore ouvert, je me suis simplement mis un insert dans les pages jaunes. C'est-à-dire en électricité et climatisation et je suis en train de finir le site qui est ouvert mais on ne peut pas le voir sur la présentation, la maintenance, me définir, ce que je propose. Parce que maintenant il faut toujours offrir autre chose. C'est pas évident, donc je suis un petit peu en train de bûcher là-dessus pour poser des maintenances et des contrats.

Pour l'instant j'ai une adresse mail et j'ai le site, pour l'instant les quelques clients qui me renvoient des réponses sur Internet, on va dire, mais j'en ai une sur dix, quand j'envoie des devis, j'ai des retours par mail, ce qui a c'est que le fax marche beaucoup encore. Et donc faut que je me prenne un fax, parce qu'il faut en envoyer partout dans les postes, les bureaux, les agences et tout et Internet ce n'est pas encore ça. Et pourtant, il y a des gens qui ne jurent que par ça quoi. Tout le monde n'est pas équipé mais c'est vrai que si vous allez sur mon site, bon prochainement, vous me verrez, je me présenterai, vous verrez mes produits, puis ça peut être très vaste.

Mais c'est clair quelqu'un qui te parle au téléphone, tu ne vois pas ce qui se passe, surtout que c'est technique, moi le mec il a beau me parler, je comprendrai rien, le mec il est restaurateur, il n'est pas technicien, il m'appelle, je peux pas comprendre, tandis que s'il m'envoie un dossier numérique, une photo, un truc c'est direct quoi, je lui dis c'est ça, ça et ça et en dix secondes. Moi j'en suis persuadé depuis des années. La communication plus la photo plus tout ça, et puis ça avance plus vite et le mec, il reçoit sa pièce et c'est du sûr quoi, c'est sûr que se sera la pièce, il sait comment la brancher. Et moi je suis en face de lui, c'est comme si j'y étais mais en restant chez moi. Pour moi c'est extraordinaire parce que moi j'ai bossé il y a 10 ou 15 ans en arrière et on n'avait rien, maintenant qu'on a le numérique, c'est extra alors qu'avant il fallait tout marquer et on avait la possibilité de se tromper encore, mais maintenant on a le numérique tu te trompes pas, ça prend le truc exactement, la photo.

C'est vrai qu'Internet dès que c'est arrivé j'ai eu envie de bosser dessus, pour voir le maximum de personnes même en dehors de Montpellier ce n'est pas la distance qui me fait peur. C'est pour aider les gens de chez eux, tu leur expliques ça au téléphone, ils ne comprennent rien. Alors que tu passes directement par un clavier, par un écran pour qui puisse voir, tu leur envoies des photos : est-ce que c'est ça ? oui c'est ça. C'est beaucoup plus communicatif.

##### ENTRETIEN APRES :

J'ai trouvé des trucs un peu lourds, il y a des histoires pas très..., un petit peu passées, moi je suis vachement dans le technique donc Internet je ne m'en sers pas trop. Donc c'est vrai à part mes devis, mes factures, c'est tout. Après pour moi ce n'est pas encore très au point, ok c'est super c'est vrai qu'il y a le numérique, je rentre chez moi je le passe sur l'ordi, je peux envoyer des mails, mais il y a encore beaucoup de personnes qui ne sont pas encore au point

---

quoi ! Internet il y en a qui ne savent pas s'en servir encore. C'est beaucoup ça, les adresses e-mail il y en a un sur dix qui sais faire, après les autres c'est « c'est quoi arobase ... ». Moi je m'en sers au niveau de mes devis tout ça, c'est bien fait quoi. Il y en a beaucoup qui écrivent n'importe comment, en caractères gras...

Après sinon l'outil il faut que j'aïlle voir encore, mais bon j'en ai lu 7 ou 8 histoires et bon ça passé du truc que j'ai fait ça depuis des années quoi ou sinon j'ai passé des histoires ou vraiment les mecs en informatique, ils n'y comprenaient rien.

Donc voilà, j'en ai lu une petite dizaine d'histoires, bon voilà, c'est vrai c'est intéressant tu vois ce qu'ils font donc c'est pas mal. Par contre dès fois ils ne marquent pas dans quel domaine ils sont, ou dans quoi ils travaillent ça c'est un peu frustrant. Après moi l'informatique Internet je prends ce que j'ai besoin après si je ne sais pas un truc je ne vais pas bosser dessus, si c'est compliqué ou quoi que ce soit, je vais faire faire ça par quelqu'un d'autre, je préfère faire ce que je sais faire, je crois qu'à la base ce n'est pas moi truc mais je crois qu'à la base l'informatique on aime ou on n'aime pas. Moi, je fais ce que j'ai à faire avec Internet et puis c'est tout. Donc ça après la personne elle va y bosser dessus et on y passe un temps fou on ne voit pas tourner l'heure. Pour moi, c'est un outil indispensable pour mon activité. Après le reste ça m'intéresse pas, je n'ai pas le temps.

Moi j'ai plein de projets avec Internet, faire des dépannages à distance et tout, au lieu d'aller chez eux, envoyer des produits directement, au lieu d'avoir une référence sur un bout de papier comme avant mais ça, ça va arriver mais dans super longtemps, les machines sont tellement performantes, tellement rapidement que nous en fait on n'a pas le temps de s'adapter. Il faut vraiment être dessus tout le temps, tous les jours, pour faire des mises à jour. Sinon les histoires c'était du déjà vu et c'était pas trop ma branche, par contre le site très bien fait, très simple et tout. On y est allé facilement on va pas souvent sur les sites et là on n'a pas eu de problème.

Bon j'ai regardé un petit peu tous les corps de métiers après il faudra que je regarde vraiment mon corps de métier, là j'ai petit peu pris en vrac, après j'aimerais bien lire des histoires de frigoristes, avoir des contacts, ça c'est sur. Après tu vas voir les gens vraiment, ce qu'ils font ils racontent un petit peu leur travail sur le site, c'est comme si tu les croisent tous les matins à la boulangerie, un jour ou l'autre tu vas discuter et ça revient au même quoi et là tu peux directement avoir des gens sur Internet. C'est bien, il faut que j'y retourne...



## **Résumé**

---

Les approches narratives (structuraliste, interactionniste et psycho-sociale) sont utilisées au sein des sciences de gestion. Les narrations permettent la transmission des connaissances et deviennent un outil intéressant pour les systèmes de gestion des connaissances conçus pour faciliter les processus de création, de stockage, de partage et d'application. Nous menons une recherche action au sein d'une Chambre Régionale de Métiers et de l'Artisanat. Nous avons construit un portail interactif sur Internet regroupant des expériences d'artisans sur le sujet des technologies de l'information et de la communication. L'objectif de cet outil est le partage et la réutilisation des connaissances.

Notre problématique s'articule autour de la mise « en ligne » d'expériences professionnelles modélisées sous forme de récits. Nous avons fait émerger différents processus de partage de connaissances puis de réutilisation grâce à une expérimentation sur quarante-huit cas d'artisans. Nous émettons trois propositions. La première concerne la complémentarité des sources de la connaissance : nous montrons que dans la phase de création de connaissances, il est possible de créer une base d'expériences narratives mais qu'elle ne peut satisfaire à l'ensemble des utilisateurs. La deuxième est relative à la gestion de la distance cognitive : l'outil permet à l'artisan de gérer lui-même sa distance cognitive en choisissant plus ou moins de détails contextuels. Enfin, la dernière proposition touche à la densité sémantique, l'artisan grâce à cet outil va déterminer lui-même les informations qui sont importantes pour lui.

## **Title**

---

The contribution of narrative methods to knowledge management : knowledge sharing and reuse between craftsmen

## **Abstract**

---

Narrative approaches are applied in the Management Sciences. The main object of the narrative approaches is the comprehension of the human behavior. Among the advantages of the narrative approach for the Management Sciences scholars and practitioners, it that narration allows the transfer of the knowledge they carry. Therefore, narrative approaches can usefully guide the development of information systems aiming to transfer knowledge as narrations, with the knowledge, they carry, can be easily stored in an information system.

Within this theoretical domain, we have carried out an action research project in partnership with a local Chamber of Professions and Craftsmanship, in order to improve the knowledge transfer among its craftsmen. We have developed a web-based information system (internet portal) for storing the professional experiences of the craftsmen using ICT. These professional experiences are stored in the specific form of narration called a story, with the aim of sharing and reusing the knowledge carried in these stories. In fact, we have discovered different knowledge sharing and knowledge reuse processes, through the analysis of 48 cases of formalizations.

These emerging differences have allowed us to formulate three main propositions as our main research results. First, the access to a repository of stories, such as our Internet portal, does not satisfy all the knowledge needs of the repository users and therefore complementary solutions have to be deployed in order to extend the available knowledge sources. Second, the access to our Internet portal grants users the freedom to define by themselves the cognitive distance of the stories basing on their choice of the contextual proximity of the available stories. Finally, each craftsman can autonomously select what are the pieces of information he considers important, giving his personal judgment about the semantic density of the available stories.

## **Discipline**

---

Sciences de Gestion

## **Mots clés**

---

Récit, narration, histoire, gestion des connaissances, partage, réutilisation, artisan, recherche action, expérimentation.

## **Laboratoire**

---

Laboratoire du CREGO, Université Montpellier II, Place Eugène Bataillon, 34000 Montpellier