

## Organisations et savoirs : quelles médiations ?

*Organizations and knowledge: what mediations?*

Jacques Bonnet et Olivier Galibert

---



### Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/5164>

DOI : [10.4000/communicationorganisation.5164](https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.5164)

ISSN : 1775-3546

### Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

### Édition imprimée

Date de publication : 1 juin 2016

Pagination : 5-17

ISBN : 979-10-300-0059-7

ISSN : 1168-5549

### Référence électronique

Jacques Bonnet et Olivier Galibert, « Organisations et savoirs : quelles médiations ? », *Communication et organisation* [En ligne], 49 | 2016, mis en ligne le 01 juin 2016, consulté le 24 septembre 2020. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/5164> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.5164>

---

## Organisations et savoirs : quelles médiations ?

Jacques Bonnet<sup>1</sup> et Olivier Galibert<sup>2</sup>

### Introduction

La médiation des savoirs est un processus qui n'est pas naturellement associé aux objets de recherche inhérents au champ de la communication des organisations. Davantage située en proximité, voire en interdisciplinarité avec les Sciences de l'éducation, elle est pourtant au cœur des enjeux info-communicationnels de l'action collective entrepreneuriale, associative ou administrative. Si l'on entend la médiation des savoirs comme l'ensemble des processus médiatiques et interactionnels qui concourent à la construction, au partage, à la diffusion voire à la confrontation de connaissances socialement institutionnalisées, on ne peut que constater l'importance de ces processus pour la pérennisation et le développement d'un agir organisé.

Au-delà d'une vision fonctionnaliste du management de l'information (Bouvier 2004), de la gestion des connaissances (Nonaka & Takeuchi 1997, Cohendet *et alii* 2006) ou de l'apprentissage organisationnel (Koenig 1994), largement traitée par les Sciences de Gestion et critiquée, à la suite de Crozier, par la sociologie des organisations, des recherches critiques en Sciences de l'Information et de la Communication, éparses, s'intéressent pourtant à ces processus (Carmes 2008 ; Cotte 2008, Bonnet et Raichvarg 2008 ; Bonnet *et alii* 2010 ; Zacklad 2010 ; Guyot 2012 ; Knauf et Gorla 2012, Galibert 2014 ; etc.). Ce dossier se présente comme un recensement et une articulation des différentes problématiques info-communicationnelles de ces médiations des savoirs organisés et organisants, dans un contexte prégnant de numérisation généralisée.

À l'aide des différentes contributions, nous souhaitons en effet mieux comprendre comment des savoirs organisés par les managers, mais également plus spontanés, émergent dans et hors les frontières de l'organisation, se construisent par le biais d'interactions médiatées ou non, en conséquence ou

---

1 Jacques Bonnet est Professeur émérite en Sciences de l'Information et de la Communication, Agrosup Dijon/Cimeos (EA 4177). Université de Bourgogne Franche-Comté ; jacques.bonnet.couchey@orange.fr

2 Olivier Galibert est Professeur en Sciences de l'Information et de la Communication, Université de Bourgogne Franche-Comté / Cimeos (EA 4177) ; olivier.galibert@iut-dijon.u-bourgogne.fr

à cause de discours médiatiques plus ou moins construits. Il s'agit d'examiner ici des savoirs organisés sous forme d'écritures spécifiques, qui participent de discours pouvant potentiellement normaliser les pratiques professionnelles à l'interne et influencer par exemple sur les pratiques consuméristes à l'externe.

À travers la médiation des savoirs organisés, nous souhaitons interroger la dimension proprement performative des savoirs diffusés dans l'organisation par le management, parfois dans le cadre d'une co-construction avec les salariés, à la fois sur un plan opérationnel et pratique (institutionnalisation d'un socle de connaissances en vue de sa transformation en compétences), mais également sur un plan symbolique (représentation et fondement idéologique de certains savoirs qui travaillent durablement la culture de l'organisation). Les processus de médiations qui permettent à ces savoirs d'émerger, de circuler, de se partager, de se confronter, et *in fine* de participer de l'évolution de l'organisation, seront ici largement interrogés.

Les propositions retenues pour ce dossier offrent un état des lieux, certes en devenir, des problématiques communicationnelles et organisationnelles de la médiation des savoirs par des entrées multiples. Elles participent de la construction d'un objet de recherche que nous pourrions problématiser comme suit : comment la médiation des savoirs normalise-t-elle les rapports sociaux dans l'organisation ? Comment, en retour, l'organisation, par ses méthodes managériales et marketing, dessine-t-elle des formes de co-construction des savoirs et des modalités d'apprentissage à fort potentiel rationalisant ? Chaque contribution apporte une réponse propre qui permet de mesurer à la fois la complexité du problème, tout en mettant en exergue des effets de convergence qu'il nous faudra bien relever.

## Présentation des contributions

Aude Seurat aborde la question de la mobilisation de savoirs prudentiels, voués à forger le discernement chez les apprenants, et cela dans le contexte de la formation professionnelle. La casuistique, principe nourricier de nombreuses démarches formatives à visées diverses, est posée ici comme un processus communicationnel de médiation de savoirs fondés sur l'expérience concrète et sur l'élaboration de cas exemplaires, typiques des situations rencontrées et pouvant être reproduits. De ce point de vue, le savoir se trouve évoqué en termes de relation(s) au réel, relations à propos desquelles il s'agit d'éclairer le formé dans un but d'appropriation de savoirs identifiés à travers l'action et d'adaptation de sa conduite, que ce soit sur le plan cognitif, social ou technique.

L'auteure nous invite à nous pencher sur le processus d'extraction et d'élaboration de significations en jeu dans cette démarche en pointant trois phases qui tentent de favoriser le passage d'un exemple concret à un cas typique et d'un cas typique à une norme d'action. Ainsi, il s'agit, grâce à ce processus, de poursuivre un objectif de concrétisation et de transférabilité de

normes, visant une efficacité représentée, envisageable dès lors que l'on saurait rendre la règle applicable malgré les contraintes de l'action. Il n'en reste pas moins que la notion de « cas », dont on voit bien qu'elle cherche des réponses formatives face à l'incertitude et à la complexité croissantes qui caractérisent la plupart des activités professionnelles, notamment en termes de prise et de traitement d'informations les plus nombreuses et les plus diverses, se confronte au concept d'événement de travail<sup>3</sup>. Ce concept d'événement est essentiel en termes d'analyse des organisations et du travail, car il nous renvoie à la dimension non prévisible de l'activité humaine, cette dimension qui résiste à l'anticipation et à l'inscription dans un référentiel de formation, précisément parce qu'elle relève du *ici et maintenant* propre à ce qui surgit devant l'acteur et interpelle sa lecture, son interprétation et son choix d'intervention. C'est bien de ce point de vue d'ailleurs, que l'on peut discerner ici des problématiques d'ordre communicationnel en termes de productions et d'échanges de significations face à une situation professionnelle. Alors, en empruntant les chemins de la sélection d'exemples, puis ceux de leur décontextualisation et de leur exemplification, et enfin ceux de leur reproductibilité, la casuistique serait-elle sourde à la notion d'événement à propos de l'activité humaine au profit d'une tentative de modélisation des situations professionnelles, tentative sinon exhaustive, du moins très prescriptive ?

Aude Seurat nous conduit habilement à un point de vue plus nuancé et étayé qui sonde la complexité de la question. Ainsi, l'approche de la formation professionnelle par la casuistique vise bien, selon les propos de l'auteure et ceux qu'elle rapporte de différentes sources, à fournir des clés de réussite aux formés. En cela, elle répond bien aux impératifs de catégorisation à la base de tout apprentissage, car apprendre en général, c'est, en particulier, apprendre à distinguer, classer, ranger, ordonner des informations trop variées et trop complexes pour être embrassées dans leur totalité et leurs interactions par la connaissance et le raisonnement humains. Nous voyons, grâce à cet article et aux supports de formation évoqués, le fructueux et potentiel va-et-vient entre d'une part, normes et catégories et, d'autre part, la mise en récit de situations professionnelles à travers des formes d'écriture ou des simulations diverses. Ce va-et-vient d'écriture et de narration, qui se double d'un autre va-et-vient entre l'action et le concept, participe d'une médiation des savoirs qui, au-delà de l'exemple fourni par la casuistique en formation professionnelle, nous confronte au problème de l'apprentissage orienté vers des habiletés de scénarisation de l'activité humaine, une scénarisation de la « juste mesure »<sup>4</sup> propre aux savoirs prudents.

Les processus de médiation documentaire sont abordés par Fabrice Pirolli en résonance avec les modalités de circulation et de traitement de l'information

3 Ph. Zarifian (1995), *Le travail et l'événement*, Éditions LHarmattan, Paris.

4 Marie-Christine Granjon (1999), « La prudence d'Aristote : histoire et pérégrinations d'un concept », *Revue française de science politique*, vol. 49, p. 137-146, Presses de Sciences-Po.

dans les organisations. L'auteur évoque ainsi l'imprégnation progressive du numérique dans les pratiques personnelles et professionnelles en tant que toile de fond de nombreux questionnements dont ceux relatifs aux métiers de l'information-documentation. En ce sens, ce sont autant des mutations d'usage qui semblent en cours que des changements de professionnalité chez les praticiens concernés, donc des changements à l'œuvre à la fois sur des métiers et sur des positionnements d'acteurs au sein des organisations.

Fabrice Pirolli rappelle l'illusion qui a accompagné le développement et l'ancrage des dispositifs techniques de recherche, de traitement et de diffusion de l'information au sens d'une possible désincarnation de ces activités, notamment en ce qui concerne l'information documentaire. Cet effet collatéral, lié à des innovations technologiques dont l'intérêt est pourtant indéniable, n'a pas manqué de poser la question de la plus-value de l'intervention humaine, là où sont apparus des gains de simplification par le biais de l'automatisation, dans un contexte général de rationalisation et de quête d'efficacité bercé par le sentiment d'une possible immédiateté. Plus globalement, il est remarquable que les notions d'objectif, d'indicateurs, de tableaux de bord, déjà mobilisés ou en gestation dans les entreprises et même les administrations en cours de familiarisation avec la culture du résultat, ont eu tendance, au cours de ces dernières années, à prendre l'avantage à l'aide de ces apports technologiques au point de s'afficher parfois comme des finalités essentiellement vouées à la pratique du contrôle et peu à l'attribution de valeur, laquelle constitue pourtant l'autre et ô combien précieux versant de la notion d'évaluation et de pilotage dans les organisations.

Au cœur de ces mouvements, Fabrice Pirolli nous montre que les praticiens de l'information-documentation rencontrent des difficultés pour visibiliser leur place et leur contribution aux activités et au devenir collectif de leur organisation, on serait tenté d'ajouter : au-delà de la seule fourniture d'informations en réponse à des demandes internes souvent parcellaires, ponctuelles et davantage consacrées à une fonctionnalité à très court terme plus qu'à l'éclairage d'une décision ou d'un choix de nature stratégique. Au centre de ces tensions semble se jouer la capacité des organisations à recourir à l'information-documentation et à l'expertise de ses praticiens au-delà d'une conception techniciste qui, comme le remarque l'auteur, connaît certes une certaine régression, mais apparaît cependant comme tenace face à toutes les formes de complexification des activités, aux incertitudes liées à la surcharge informationnelle et à l'accroissement de l'exigence de productivité. En écho à cette question apparaît, selon Fabrice Pirolli, une problématique plus large car d'ordre sociétal : celle relative à la mise à disposition vers – et de l'appropriation par – des publics non spécialistes, de dispositifs numériques garantissant, du fait de la simplification des contenus et des modes opératoires qu'ils mobilisent, l'accès à des informations qui jusqu'alors impliquaient une intervention que l'on pourrait qualifier de spécialiste de la part du praticien

de l'information-documentation. Ce processus de curation, résumé ici brièvement en termes de simplification et d'accessibilité, appelle deux autres constats qui interpellent la conception des organisations vis-à-vis des savoirs et des processus de médiation qui les concernent<sup>5</sup>. Le premier nous confirme que l'acteur-usager d'information, et au-delà, de connaissances, devient pour une part auteur du fait qu'il est désormais en mesure de s'approprier certaines clés d'accès facilitées par le principe de curation décrit par Fabrice Pirolli. Par ailleurs, il semble que s'opère ici un glissement de professionnalité chez les professionnels de l'information-documentation, celui d'une technicité très empreinte des notions de métier et de spécialité vers des formes d'expertise davantage orientées vers des champs de compétences et d'intervention plus transverses. Ce mouvement est à relier à celui que connaissent bien d'autres professions dites sensibles aux évolutions de nature technologique ou autres<sup>6</sup>. L'exemple du Pass Santé Jeunes vient enfin et à nouveau confirmer que l'adhésion et l'appropriation d'un dispositif sont conditionnées *par la prise en compte des pratiques et des compétences informationnelles du public cible*, ce qui situe la question de la médiation des savoirs dès l'amont des changements et non comme la séance de rattrapage de projets lancés sans la participation de ceux qui en sont les acteurs et les usagers.

Philippe Marrast et Anne Mayère proposent de questionner la constitution des connaissances institutionnalisées hospitalières dans un contexte organisationnel de modernisation du système de santé s'appuyant aujourd'hui sur les TNIC (Technologies Numériques d'Information et de Communication). L'application des méthodes de gestion issues du New Public Management, dans une période de crise des financements publics, va de pair avec une informatisation et une dématérialisation des procédures dans le but d'améliorer la qualité tout en réduisant les coûts. Les TNIC apparaissent donc providentielles, à la fois sur le plan financier, sur le plan de l'efficacité et de la nécessaire traçabilité dans un secteur fortement réglementé, mais également sur le plan de la capitalisation des connaissances propre au principe de l'organisation apprenante. En effet, les connaissances sur le patient, son dossier médical, l'actualisation de ce dernier suite à une prise en charge en établissement, ou simplement la transmission des informations de suivi, sont autant de connaissances mobilisables qu'il faut traduire sur des supports variés laissant la place à des processus complexes d'appropriation et d'utilisation adaptables aux situations d'urgence ou aux imprévus.

Ainsi, la numérisation des documents se combine ou se heurte à des pratiques communicationnelles intra- et inter-professionnelles, à la fois orales mais surtout écrites, dont la matérialité est profondément normalisante.

5 A. Coutant, J.-C. Domenget (sous la dir.) (2016), « Le Communicateur bousculé par le numérique : quelles compétences à transmettre ? », Cahiers du RESIPROC, n° 3, Presses universitaires de Louvain.

6 V. Boussard, C. Dubar, P. Tripier (2011), *Sociologie des professions*, Paris, Armand Colin, coll. U.

Dès lors, comment la dématérialisation, sous-jacente à l'insertion massive des TNIC à l'hôpital, s'articule-t-elle ou se distingue-t-elle de la richesse communicationnelle des pratiques d'écritures professionnelles existantes ? À travers une monographie mobilisant notamment des dispositifs empiriques de nature ethnographique (observation *in situ* de réunions ou de formations, analyse photographique et vidéo d'interactions) et des entretiens exploratoires effectués dans trois services de soins pour patients atteints du cancer dans un hôpital régional entre 2008 et 2014, Philippe Marrast et Anne Mayère ont réussi à capter les pratiques d'écritures multi-supports des professionnels de santé, et en particulier des infirmières. Ainsi, les auteurs interrogent la production de connaissance et de savoirs à l'aune des « sociomatérialités » en recomposition suite à l'insertion organisationnelle des nouveaux supports numériques.

L'analyse des terrains arpentés par les auteurs montre qu'au-delà des préconisations d'usages inhérentes aux outils logiciels et aux supports technologiques, la rationalisation programmée des pratiques d'écritures n'épuise pas la diversité des situations d'interactions professionnelles, ni bien sûr ne subsume toutes autres sociomatérialités. Les deux auteurs montrent que les pratiques annotatives et les récits continuent de coexister avec les informations « patients » numérisées et constituent, *de facto*, des dispositifs de médiation des savoirs toujours aussi performants et indispensables à la qualité des soins.

En conclusion de cet article, les auteurs constatent que la tendance lourde vers la rationalisation numérique du stockage et de la circulation des savoirs opérationnels entre en conflit avec la complexité des situations professionnelles à l'hôpital. En effet, la communication interprofessionnelle, issue pour partie de situations imprévues ou d'urgence, se fait au prix d'une adaptation permanente des différents registres d'interaction. La multiplicité des supports d'information mobilisés par les infirmiers et, plus généralement, les personnels de santé, nécessite des compétences de mise en forme et d'interprétation normalisées dans des pratiques d'écritures difficilement compatibles avec la standardisation qu'imposent les outils numériques.

La question des communautés d'apprentissage traverse plusieurs textes de ce dossier. La massification des réseaux socio-numériques et, plus généralement, du Web Social, redéfinit les pratiques d'apprentissage à distance. Dès lors, comment les apprenants utilisent-ils les différentes technologies relationnelles mises à leur disposition d'une part, par les professionnels du *e-learning* et, d'autre part, par des entreprises comme Facebook dont la vocation n'est pas centrée sur la médiation des savoirs ? Comment les collectifs en ligne ainsi constitués se déploient-ils sur des plateformes pour une part dédiées à la pédagogie et, pour une autre part, sur des sites 2.0 visant la construction et

l'entretien d'un lien communautaire marqué par un rapport au temps de plus en plus serré ?

La contribution de Philippe Bonfils et de Daniel Peraya apporte un éclairage à ces questions en analysant les processus communicationnels de médiation des savoirs dans le contexte organisationnel de l'enseignement supérieur. Les deux auteurs se proposent d'analyser l'appropriation des dispositifs techno-pédagogiques mis à disposition des étudiants par l'institution. Il s'agit ensuite de les mettre en perspective avec les usages et pratiques des outils et services dits 2.0 (en particulier Facebook) que ce même public développe dans la sphère privée. La démarche empirique proposée se concentre alors sur l'analyse de groupes-projets d'apprenants, *via* une enquête qualitative menée auprès de plus de 400 étudiants de l'université de Toulon entre 2011 et 2014, afin de comprendre les dynamiques micro-sociales à l'œuvre, en particulier la mise en visibilité de logiques de prise de décisions issues des transformations de l'accès à l'information, de la circulation des connaissances et des modalités de mise en relation médiatées.

À travers cette analyse compréhensive, Philippe Bonfils et Daniel Peraya questionnent la constitution de communautés virtuelles d'apprentissage construites en détournant la vocation d'usage initiale de la plateforme Facebook, traditionnellement dédiée à l'entretien et au développement du cercle amical ou à la promotion d'une activité collective (marchande, associative, militante, ludique, etc.). Tout en montrant l'articulation entre apprentissage présentiel et distanciel, les résultats d'enquête témoignent d'une forme d'incomplétude des outils socio-numériques à vocation pédagogique fournis par les organismes et/ou institutions de formation. Facebook, réseau socio-numérique d'échange grand-public, semble alors plus adéquat pour stimuler la réactivité et la collaboration des apprenants, tout en créant un environnement propice au développement d'une dimension affective et à l'émergence d'un leadership basé sur des formes de reconnaissance collectivement validées. Ces leaders charismatiques, qui influencent les processus de décisions dans ces communautés virtuelles d'apprentissage, ont un rôle de médiateurs des savoirs qui n'est pas sans rappeler les missions des *community managers*, figures de proue de l'instrumentalisation marchande et managériale du lien communautaire en ligne.

L'article proposé par Sophie Del Fa fait partie des contributions de ce dossier centrées sur une approche communicationnelle de la médiation des savoirs éducatifs, prolongeant ainsi les réflexions ouvertes par les travaux de Bonfils et Peraya. L'organisation que l'auteure s'est donnée comme objet d'étude est profondément originale. Il s'agit d'une université alternative, ULibre, dont la mission est tout autant la diffusion des savoirs que le développement d'un esprit critique. Participant du mouvement des universités populaires, ULibre vise l'émancipation des populations par la connaissance. Mais cet

idéal émancipatoire, qui n'est pas sans s'inspirer de l'idéalisme rationnel des Lumières, ne doit pas cacher les tensions qui traversent et participent de l'identité de ce type d'organisations. L'auteure en identifie trois principales : 1) la liberté absolue laissée à la pensée critique ; 2) le rejet systématique de toute marchandisation de la connaissance, se traduisant ici par la gratuité des enseignements ; 3) une diffusion de savoirs comme socle de l'action citoyenne et/ou militante. Et c'est bien la construction identitaire organisationnelle qui est au centre de l'objet de recherche que se donne Sophie Del Fa : en quoi ces tensions entre un idéal émancipatoire critique et l'engagement dans une logique d'action politique participent-elles de la construction identitaire organisationnelle ?

Pour répondre à cette question, l'auteure nous propose dans un premier temps une catégorisation de l'idée d'identité organisationnelle. En s'inspirant des écrits d'Hatch et Shultz, elle évite l'écueil d'une approche par trop essentialiste et réifiée de la notion pour préférer le principe d'une perspective négociée entre tous les acteurs (internes et externes) de l'organisation. Au cœur de cette analyse processuelle identitaire, Sophie Del Fa interroge ULibre comme organisation alternative ; une organisation alternative se donnant alors pour mission d'améliorer l'ordre social. Cette hypothèse relative à la nature de l'organisation ULibre agit comme une piste heuristique de convergence des trois tensions identitaires déjà exposées. Il n'est pas question ici de figer artificiellement un collectif pour les besoins de l'analyse, mais bien de saisir les normes et les formes communicationnelles dans leur dynamique conflictuelle. Ce parti-pris est conforté par le choix d'un appareillage théorique se revendiquant du mouvement de la Communication Constitutive des Organisations (CCO), initié notamment par François Cooren et ce qu'il est communément admis d'appeler désormais l'École de Montréal. C'est à la suite des travaux de Cooren qu'elle fait sien le principe de ventriloquie. Il lui permet alors d'envisager la médiation des savoirs dans toutes ses incarnations et matérialités, évitant ainsi le piège des déterminismes, qu'ils soient sociaux ou techniques.

Afin d'étayer empiriquement ses propos, Sophie Del Fa s'appuie principalement sur l'analyse ethnographique d'une réunion de l'organe de gouvernance d'ULibre: le comité. Via une analyse ventriloque des conversations, l'auteure va mettre en exergue la nature des savoirs diffusés par l'organisation alternative qui lui sert de terrain. Elle est ainsi amenée à typologiser les différents savoirs organisationnels (libres, marchandisés, militants) pour mettre en exergue un savoir alternatif considéré comme l'ensemble des connaissances préalables institutionnalisées que les acteurs doivent mobiliser pour agir et travailler à l'amélioration du monde qui les entoure. La vocation militante assignée aux savoirs alternatifs par certains acteurs dessine alors les contours d'une identité organisationnelle conflictuelle. Ainsi, comme le dit l'auteure, *le savoir, dans sa définition la plus large parcourt*

*une organisation et constitue la pierre angulaire autour de laquelle émerge l'identité organisationnelle.*

En complément des deux contributions précédentes qui, toutes deux, ont pour cadre le secteur de la formation, l'article de Carsten Wilhelm pose globalement le problème de l'application des technologies numériques à la médiation des savoirs éducatifs. Force est de constater avec l'auteur que les MOOC (Massive Open Online Course), ces cours en ligne à grande diffusion connaissent un succès important, au moins en termes de présence et de référencement médiatique. En cela, c'est un processus d'innovation en cours que nous sommes invités à visiter et à comprendre, telle la mise en récit d'un changement, notamment à ce stade de visibilité où la dimension testimoniale et déclarative semble prédominer à propos de ses apports et de ses réussites.

Alors que l'on a pu penser l'avènement des MOOC comme une innovation accessible au grand public et, de ce fait, en voie de généralisation rapide, ce dispositif semble, selon Carsten Wilhelm, s'être recentré pour une part importante vers les entreprises, ce qui conduit l'auteur à parler de *business model*.

Les notions d'action rationnelle en valeur et en finalité de Max Weber constituent un appui conceptuel essentiel de cet article. Ainsi, à travers une mise en perspective socio-historique des innovations impulsées depuis l'enseignement par correspondance jusqu'aux dernières tentatives de mise en ligne et en réseau des savoirs, nous percevons ici les tensions apparues entre d'une part, des démarches portées par des valeurs éducatives et, d'autre part, des initiatives fondées sur la rationalité de l'efficacité. Ces tensions se déroulent sur fond de mutations contextuelles importantes en termes d'industrialisation, de migration de populations, de politiques éducatives diverses et aussi en fonction de l'évolution du rôle de l'entreprise en tant qu'acteur de la formation.

Si la radio et surtout la télévision ont joué un rôle précurseur en matière d'enseignement à distance en référence à des idéaux d'accessibilité et de qualité de l'éducation, la question du coût de l'éducation se montrera également présente dans les différentes politiques éducatives suivies. Mais Carsten Wilhelm souligne le pas essentiel franchi avec le développement des technologies interactives et l'apparition de l'ordinateur personnel, lequel vient, ici aussi, poser la question de la nature, de la forme et de l'incarnation de la médiation entre le savoir et l'apprenant. À ce sujet, note-t-il encore, les questions originelles semblent pérennes, qu'elles concernent la médiation des contenus ou le rôle de médiateur joué par un inter-venant, celui qui vient entre, et en ce sens, il semble bien délicat d'envisager une médiation hors d'un principe de triangulation, qu'il s'agisse du savoir ou, par exemple, du désir,

comme l'a si bien montré René Girard<sup>7</sup>. Ce serait donc bien l'offre relative à un accès facilité envers la connaissance qui demeurerait la figure de proue de l'argumentaire des formations à distance alors que les modalités pédagogiques restent somme toute assez transmissives.

En ce sens, Carsten Wilhelm pose *la question de la médiation numérique du savoir dans les organisations comme un défi pour les Sciences de l'information et de la communication*, dans la perspective d'une contribution forte de ces dernières. Partant d'une analyse qu'il qualifie de médiaculturelle des MOOC, il souligne leur assimilation à certains produits de l'industrie culturelle et leur potentiel de réponse aux attentes des usagers vis-à-vis d'une offre désinstitutionnalisée affranchie des contraintes contextuelles, comme un écho à un autre besoin, celui d'une individualisation de l'accès aux savoirs. Cette mutation du rapport aux savoirs et des formes de leur offre à distance n'échappe pas à la question, communicationnelle elle aussi, de l'inscription de l'individu dans le collectif et des différents processus de socialisation qui le concernent, qu'ils soient d'ordre professionnel, culturel, interpersonnel ou autres.

Ainsi, sur un terrain en mouvement comme les MOOC, à la recherche de leurs relais, de leurs porteurs ainsi que de leur ancrage dans les pratiques d'apprentissage, semblent s'imbriquer des rationalités en valeur et en finalité, démontrant à ce sujet la nécessité d'une approche de ce type d'innovation en termes de processus complexe, à la croisée des champs du social, du cognitif, du culturel et du technologique.

Avec la dernière contribution de ce dossier, nous quittons le secteur des organismes de formation pour pousser plus avant notre réflexion sur les enjeux des nouvelles médiations numériques organisées et organisantes de la connaissance. Dans le contexte généralisé de l'entreprise apprenante, la construction, la diffusion et la capitalisation des savoirs représentent un enjeu majeur de pérennisation de l'activité économique. Sur un plan opérationnel, la question pourrait alors se décliner ainsi : comment stimuler la participation de tous les acteurs dans la construction d'une intelligence collective efficace ? Quelles politiques managériales déployer pour encourager la coopération et la collaboration des salariés, ainsi que leur adhésion aux visées stratégiques des dirigeants ? Quelle ingénierie symbolique (Floris 1996<sup>8</sup>) promouvoir afin de mettre à profit les potentialités numériques techno-relationnelles et techno-informationnelles d'optimisation du travail ? Quid d'une double injonction collaborative et participative managériale qui vient s'hybrider à un imaginaire technophile partagé par nombre d'acteurs ? Et que dire de la massification des outils numériques perçue comme l'un des principaux leviers

7 R. Girard (2009), *Mensonge romantique et vérité romanesque*, Hachette Pluriel.

8 B. Floris (1996), *La communication managériale la modernisation symbolique des entreprises*. Grenoble : Presses universitaires de Grenoble.

du néo-management horizontal et communautaire, basé sur le partage de connaissances et la fixation de savoirs collectifs véhiculés par l'intranet ?

Le texte proposé par Maryse Carmes se positionne dans cette approche critique du couplage entre des pratiques néo-managériales visant la généralisation de l'innovation sociale auprès de tous les acteurs, et de l'organisation considéré comme un collectif intelligent (Levy, 1997<sup>9</sup>) via la mise en place d'intranet 2.0. Pour mieux comprendre cette question, l'auteure nous propose une réflexion sur la nature des processus numériques de médiation des savoirs basée sur une analyse des interfaces et des traces produites par le management et les salariés d'une grande entreprise française. L'article de Maryse Carmes propose ainsi une analyse des interfaces des dispositifs de médiations des savoirs en ligne. Au-delà d'une approche sociologique des usages et des pratiques informationnelles des intranets collaboratifs, l'auteure souligne la nécessité de comprendre la construction et le paramétrage de la programmation constitutive des interfaces. Ces dernières, utilisées quotidiennement par les collaborateurs, sont le fruit de logiques algorithmiques dont la programmation conditionne l'accès à l'information, tout autant que les opportunités relationnelles entre collaborateurs.

Au cœur de cette *sémio-politique des relations*, Maryse Carmes insiste sur un certain nombre d'injonctions managériales faites aux collaborateurs quant à l'usage des réseaux socio-numériques d'entreprise : injonction à la désinhibition du salarié, injonction à la créativité, injonction à la création de communautés de pratiques en ligne. L'ensemble de ces injonctions se fait sous couvert d'une apologie de l'auto-organisation qui tend à gommer les traces d'une hiérarchie statutaire top-down. Mais cette volonté d'atténuation, voire d'effacement, des marques du pouvoir ne doit pas cacher les enjeux totalisant de la traçabilité de toutes les relations entre salariés. Afin de mieux déconstruire ces logiques de production et d'instrumentalisation des traces propres aux entreprises contemporaines, l'auteure met à jour une typologie des différents régimes d'interface considérés, à la suite de Guattari et Alliez, comme des moyens de pilotages sémiotiques : le régime de connectivité (les capacités d'accès, plus ou moins étendues, aux dispositifs sociotechniques et de tissage des relations au sein de ces mêmes dispositifs), le régime de surcodage sémiotique (les capacités de production de traces et d'indexations automatisées déterminées par les fonctionnalités et les scripts du dispositif), le régime de réflexivité (les capacités de visualisation qu'ont les acteurs de leur propre production de traces et de la transformation de ces traces en savoirs).

Après avoir proposé une typologie des différentes composantes des données et des traces produites (les composantes identificatrices : données biographiques et statutaires sur les usagers ; les composantes narratives : productions écrites réalisées et diffusées par les usagers ; les composantes d'indexation sociale :

9 P. Lévy (1997), *L'intelligence collective : pour une anthropologie du cyberspace*. Paris : La Découverte.

commentaires et réactions des usagers sur les traces produites par d'autres ; et les composantes expérientielles : « alertes » automatiquement générées et diffusées faisant suite à l'action d'un usager sur l'interface), Maryse Carmes s'atèle à une critique de l'algorithmique organisationnelle. S'inspirant des travaux de Burt, Maryse Carmes affirme que la production de l'innovation dépend avant tout du capital social, reconnu par l'organisation, de l'innovateur. Ainsi, les modalités de visualisation, et finalement de normalisation, des régimes de réflexivité deviennent un enjeu politique majeur pour les acteurs dans l'entreprise. Les processus algorithmiques participant du paramétrage des interfaces de visualisation conditionnent alors, à la fois l'émergence de la connaissance tout autant que les possibilités réticulaires de la mise en relation. Mais la critique de l'algorithmique organisationnelle ne s'arrête pas là. L'auteure ouvre la réflexion sur les dérives cybernétiques de la surveillance intra-organisationnelle totale, tout autant qu'elle pointe les risques d'un affaiblissement de l'innovation dû à une programmation statistique et probabiliste des recommandations cognitives et sociales.

### **Pour conclure et laisser la place aux auteurs...**

La thématique de ce dossier (et sa traduction en questionnement) envisageait d'emblée l'examen de changements et d'innovations en cours en ce qui concerne les rapports entre savoirs et organisations ainsi qu'à propos des médiations en jeu au cœur de ces mouvements. À la lumière des contributions fournies ici, force est de constater un glissement paradigmatique mais aussi quelques confirmations qui donnent à voir autant de perspectives de recherche pour les sciences de l'information et de la communication.

Tout d'abord, il apparaît bien que les problématiques liées au savoir s'énoncent désormais sous des formes plurielles en résonance avec un foisonnement d'expériences sans précédent qui, au-delà du déclaratif, du prescriptif, de l'académisme, voire encore de la verticalité qui a traditionnellement marqué la transmission du savoir, pose le problème pérenne de son accessibilité, de sa diversité et du partage de sa valeur en tant que levier du pouvoir social. Le savoir – et les savoirs – se trouvent ainsi au cœur des principes politiques qui régissent les cités-organisations. Mais ces principes, jusqu'alors essentiellement forgés dans le creuset des modèles pyramidaux, se trouvent fortement interpellés par des processus d'auto-organisation ou d'énaction<sup>10</sup> qui vont jusqu'à ébranler les représentations mêmes du savoir. Ce dernier, avec l'aide de technologies et de supports interactifs, montre en effet des auteurs du quotidien savants de leurs savoir-faire, désireux de les échanger, de les partager, de les confronter dans le contexte d'organisations plus ou moins habituées et ouvertes à les identifier et à les valoriser. Ainsi, sous la double conjonction des attentes

10 E. Rosch, F. Varela, E. Thompson (1999), *L'inscription corporelle de l'esprit - Sciences cognitives et expérience humaine*, Seuil, Paris.

expérientielles des acteurs et des potentialités technologiques offertes par différents dispositifs, le rapport aux connaissances a entamé une certaine prise de distance avec la symbolique patrimoniale et univoque qui caractérisait en grande partie son contexte institutionnel d'expression et de reconnaissance, en même temps qu'apparaissait une diversification de ses sources et de ses modes de transmission. De ce point de vue, le savoir, son accès, ses canaux de diffusion, d'expression et de validation, semblent devoir être repensés à l'aune d'une complexification difficile à appréhender, tant par les usagers que par les concepteurs de contenus, de programmes ou de dispositifs.

Le concept d'organisation ne sort donc pas indemne de ces analyses et de cette mise en perspective. Sa prévisibilité, sa maîtrise, son efficacité contrôlée, tant recherchées par un management qui essaie à ce sujet toutes les stratégies et tous les moyens disponibles, des *quick wins* au *lean management*, des processus aux formes de mutualisation, semblent désormais questionnées dans leur essence même, là où émergent de plus en plus des initiatives jusqu'alors privées de parole et de supports d'expression. Ici, l'incertitude est venue s'adjoindre à la complexité et il semble bien que les conceptions organisationnelles issues de l'ère industrielle laissent peu de place à des logiques de transversalités, de réseau ou de coopération<sup>11</sup>, d'où les célèbres résistances au changement que le management tente tant bien que mal de... maîtriser.

Il est remarquable que ces interpellations se produisent en déclenchant elles-mêmes des questions fortes et sans cesse renouvelées sur la place et le rôle de l'intervention humaine dans la diffusion des savoirs et, plus globalement, de toutes les formes de médiation au sein des organisations. En ce sens, les médiations évoquées ici, dans leurs principes et leurs formes, paraissent poser une question plus générique, ouverte à la recherche, celle qui consisterait à envisager les processus de médiation entre savoirs et organisations non plus comme une interface à visée correctrice ou facilitatrice, mais comme des processus intégrés pour des organisations davantage apprenantes et communicantes.

---

11 R. Sennett (2014), *Ensemble - Pour une éthique de la coopération*, Albin Michel.