



Date : 08/12/2008

Le knowledge management : vers la compréhension d'un monde multiculturel

Donna Scheeder

Bibliothèque du Congrès, Bibliothèque Juridique
Washington, DC Etats-Unis

*Traduction : Nathalie Yakovleff
(nyakovleff@hfp.fr)
Lagardère Active – France*

Meeting:	138 Knowledge Management
Simultaneous	English, Arabic, Chinese, French, German, Russian and
Interpretation:	Spanish

WORLD LIBRARY AND INFORMATION CONGRESS: 74TH IFLA GENERAL CONFERENCE AND COUNCIL

10-14 August 2008, Québec, Canada
<http://www.ifla.org/IV/ifla74/index.htm>

Résumé : Le knowledge management à grande échelle est désormais devenu un enjeu et un impératif. Aujourd'hui, la globalisation est un facteur qui touche quasiment tout ce qui nous concerne. Grâce au développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication, les conditions sont réunies pour renouveler le dialogue entre les cultures et les civilisations. Le knowledge management est un élément clé qui peut être utilisé afin de partager la connaissance, ce qui conduira à une meilleure compréhension entre les différentes cultures. Les bibliothécaires sont, par définition, des gestionnaires de connaissance et devraient être les instigateurs de l'effort global du partage de la connaissance. Quand il s'agit d'entreprendre une initiative mondiale collaborative, la compréhension des facteurs qui vont engendrer une collaboration multiculturelle réussie est essentielle. Beaucoup de ces facteurs sont dépeints dans le projet *Global Legal Information Network*, un projet international de partage de connaissance autour de 42 partenaires gouvernementaux dans le monde.

L'UNESCO nous dit que « La globalisation, facilitée par le développement rapide des nouvelles technologies de l'information et de la communication, représente assurément un challenge pour la diversité culturelle et crée les conditions pour établir un dialogue renouvelé entre les cultures et les civilisations ». Koche Matsuura, le Directeur Général de l'UNESCO a déclaré que « Le dialogue interculturel est la meilleure garantie pour la paix ». La gestion de la connaissance à grande échelle représente bien plus qu'une opportunité pour faciliter ce dialogue. Elle est un impératif. C'est la stratégie clé de partage de la connaissance qui va conduire à une meilleure compréhension entre les différentes cultures.

Eugenie Prime, responsable d'une bibliothèque américaine, exhorte ses collègues bibliothécaires à ne pas avoir « une vision restreinte », c'est pourquoi je ne vais pas parler aujourd'hui du knowledge management dans son aspect organisationnel. Je vais laisser cette discussion aux experts. Je vais plutôt aborder son sens général de processus collaboratif visant à orienter le monde vers une organisation apprenante. Je vais démontrer que les bibliothécaires, en tant que gestionnaires de connaissance, peuvent jouer un rôle pour faciliter le dialogue interculturel qui conduit à la paix mondiale.

Quand j'ai commencé à réfléchir à cet exposé, je me suis demandée si je devais commencer, comme il est d'usage, par la définition des termes. Je m'adresse après tout, en priorité, à la section knowledge management de l'IFLA. J'ai quand même décidé de vérifier et de voir si de nouvelles propositions de définition du knowledge management étaient faites car il s'agit d'une matière à propos de laquelle les spécialistes s'accordent pour dire qu'il n'y a pas de définition. Quand j'ai effectué une requête, j'ai découvert que le site Wikipedia, probablement l'un des plus grands et des tous premiers projets de KM aujourd'hui encore en cours, était en tête des résultats. Dans ce contexte j'ai été surprise de voir que cet item était ancré à la pratique traditionnelle du KM et faisait principalement état du KM dans un sens lié à l'entreprise. Toutefois, Wikipedia est un exemple de la façon dont les débouchés pour le knowledge management peuvent dépasser le cadre d'un seul organisme et il y a effectivement plusieurs exemples dans le monde des bibliothèques de projets qui franchissent les barrières nationales et culturelles.

Il y a autant d'opportunités qu'il y a de types de bibliothèques et il y a d'ores et déjà des exemples de projets en cours. Des bibliothèques spécialisées d'entreprises ont répondu au besoin de donner accès à leurs collaborateurs, répartis sur des sites dans le monde entier, à un ensemble de ressources communes. Des communautés de bibliothèques spécialisées ont monté leurs propres projets. La *Biodiversity Heritage Library* est un exemple dans la communauté des sciences du vivant et le *Global Legal Information Network* (GLIN), que je vais prendre comme modèle dans cet exposé, est un projet mené par la communauté juridique. La *World Digital Library* et la *European Digital Library* témoignent des actions de bibliothèques nationales et universitaires pour construire un répertoire commun des connaissances qu'elles ont accumulées. Il y a également des initiatives collaboratives autour des services rendus par les bibliothèques. *QuestionPoint* a rendu possible un système de référence en coopération dans le monde numérique. Le knowledge management n'a rien de nouveau pour les bibliothécaires. Nous sommes des gestionnaires de la connaissance.

Ces initiatives ont été entreprises car la globalisation, l'interconnexion et la capacité à s'engager dans des partenariats, signifient que nous avons la capacité de construire des bibliothèques virtuelles mondiales. Un certain nombre de conditions sont nécessaires pour que les bibliothèques et les organismes d'information partagent leurs connaissances au-delà des frontières nationales :

La première est la globalisation. Il y a des raisons pragmatiques et altruistes qui conduisent les institutions à partager leurs informations avec l'étranger. Nous allons en citer quelques unes :

Il est nécessaire de traiter des questions qui ne respectent pas ou débordent les frontières nationales. Un pays à lui seul ne peut pas les résoudre. Par exemple, le changement climatique planétaire est une question qui nous concerne tous. Les scientifiques, les fonctionnaires d'Etat, les experts agronomes et les entreprises du secteur de l'énergie pour n'en citer que quelques uns, ont tous un intérêt à partager du savoir sur cette problématique. La préservation des artefacts culturels et de la connaissance qu'ils contiennent est une préoccupation partagée parmi cette profession. Dans mon domaine, les cours de justice, le parlement, sa bibliothèque, les avocats et les magistrats, les milieux d'affaires et les individus, tous ont besoin de connaître non seulement la législation de leur propre pays, mais aussi de comprendre les lois des autres nations. Des investisseurs industriels en recherche d'opportunité pour un investissement international, des législateurs qui veulent savoir comment d'autres pays ont traité un problème pour voir s'il peuvent en tirer quelques idées pour leur propre gouverne, des particuliers en quête d'adoption d'enfants étrangers, tous ont besoin d'un outil de gestion des connaissances juridiques. J'insiste sur le fait que ce doit être un outil de gestion des connaissances car il y a une différence entre une base de données et un programme de gestion des connaissances.

Il y a une différence entre un instrument de gestion des connaissances en tant que tel, et une base de données. Les bases de données contiennent des informations, mais le contexte qui est ajouté à cette information par des contributeurs avertis, peut faire défaut. Pour que le knowledge management fonctionne efficacement, les projets doivent réunir des partenaires collaboratifs qui ont la volonté d'apporter leur concours à la connaissance, en plus de l'information. C'est la collaboration entre les partenaires qui fait la différence.

Les partenaires sont nécessaires et souhaités pour une série de raisons parmi lesquelles le fait que le projet est trop important pour être supporté par une seule institution et par le fait que la propriété des ressources d'information dont on a besoin est disséminée dans plusieurs pays. Toutefois, le plus important dans l'arène planétaire est que les collaborateurs apportent leurs différents points de vue dans le cadre de la base de connaissances. Dans un projet multiculturel il est excessivement important, quand cette perspective est recherchée, de faire preuve de compréhension.

Les projets d'envergure mondiale sont devenus possibles parce que la technologie a énormément accru notre capacité à créer et à partager la connaissance en temps réel et à grande échelle. Les évolutions technologiques concernent les logiciels qui prennent en charge les tâches administratives de construction de portail ; l'automatisation des processus de mise à jour permettent au spécialiste de la connaissance de se consacrer à l'élargissement du spectre de ressources fournies, en ajoutant un contenu contextuel, et à l'amélioration de la valeur du produit. Tout ceci permet au gestionnaire de la connaissance de se concentrer sur cette tâche véritablement difficile qu'est la construction d'une culture du savoir partagé. Le Web 2.0 a accru la possibilité de partage de

l'information et a favorisé la capacité des contributeurs potentiels à collaborer à un projet de partage de la connaissance. L'utilisation des outils de réseaux sociaux et des technologies facilite les possibilités de travailler ensemble pour construire une communauté basée sur la participation et le partage des contenus. Elle a permis une stratégie d'intégration de données de tous types pour encourager une plus grande compréhension entre les cultures et pour préserver la diversité culturelle. Ce n'est donc pas seulement le résultat final et un contenu enrichi qui conduisent à la compréhension, mais le processus de collaboration lui-même qui permet d'atteindre ce but.

Si la gestion des connaissances à une échelle mondiale est l'objectif visé, comment pourrait-on définir l'intégration de contenu dans le cadre de cette discussion ? C'est la création d'un système de gestion de connaissances assemblées dans le monde entier par des partenaires à parité égale. Les parties conservent la propriété de leur contenu et ont la responsabilité de les décrire et de les replacer dans leur contexte culturel. C'est une réelle collaboration dans l'esprit du knowledge management et aussi dans celui du Web 2.0. Afin d'expliquer cela je vais prendre le *Global Legal Information Network* comme exemple.

Afin de bien me faire comprendre, permettez-moi d'expliquer brièvement ce qu'est le GLIN. Le GLIN est un système coopératif international bâti autour de 42 nations et cultures qui se sont toutes engagées à y verser leurs lois et autres textes juridiques, y compris des décisions judiciaires, leur législation et d'autres écrits juridiques, dans une base de données commune basées sur des standards sur lesquels on s'est mis d'accord. Le GLIN est une structure dont les caractéristiques sont d'être globale, intergouvernementale, à but non lucratif, plurilingue et coopérative. Chaque document est en texte intégral, il est accompagné d'un résumé qui décrit les retentissements du document et il est rédigé par un agent spécialisé dans la législation du pays concerné. Il s'agit, en fait, d'une base de données et en même temps d'un réseau humain. La base de données est présentée et est exploitable en 13 langues et quand de nouveaux pays la rejoignent, nous nous engageons à ajouter leur langue officielle, si elle n'est pas encore représentée. C'est aussi un réseau humain de connaissances tacites pour les autres membres. Quand le résumé ouvre vers de plus larges problématiques, ou quand un pays n'a pas les moyens de traduire l'original du texte de loi, les membres permanents du GLIN sont volontiers disponibles pour répondre à ces types de besoin.

Tous les membres qui ont rejoint le GLIN ont signé sa charte, l'acceptant du même fait. Celle-ci stipule qu'il est bénéfique de promouvoir les règles juridiques à l'intérieur d'un pays et entre les nations, de faciliter le développement ordonné des lois nationales et internationales et d'encourager la compréhension mutuelle entre les peuples ayant des héritages législatifs différents ; et que ces objectifs seraient mieux servis grâce à un archivage légal qui fournirait un accès aux versions authentiques, actuelles et complètes aux lois de plusieurs nations, présentées dans leur langue originale avec des résumés dans une langue commune, organisées selon un schéma standard avec un vocabulaire d'indexation commun et consultables de manière électronique. La charte établit également que les signataires se mettent d'accord pour partager les

charges d'élaboration des lois des sociétés qui sont mises à la disposition du monde entier. L'énoncé de ces points est important car ils illustrent deux des facteurs qui font qu'une initiative est un bon candidat pour un projet collaboratif :

- Les partenaires partagent un intérêt commun et sont mutuellement interdépendants.
- Le projet n'est ni la propriété de l'un des pays, ni de l'un des partenaires.

L'expérience du GLIN met également en valeur une leçon primordiale acquise avec succès. Pour que les partenaires soient sur un plan d'égalité, tous doivent garder une part de sensibilité envers les différences culturelles. En ce qui concerne les Américains, cela signifie bien sûr prendre de la distance avec notre tendance à penser que nous savons tout et que notre manière de faire est la meilleure. Cela signifie qu'il faut réaliser que différents points de vue existent en ce qui concerne l'accès à l'information et qu'un compromis à court terme est parfois nécessaire pour avoir un impact à long terme. Les partenaires doivent toujours garder à l'esprit que porter des jugements catégoriques n'aide pas dans ces situations. Il y a plusieurs facteurs qui, quand ils sont présents, aident à garantir l'égalité entre les partenaires, ce qui est important pour le succès de tout projet multiculturel de partage de connaissance.

En premier lieu, il faut une structure chargée de la prise de décision qui fasse valoir la collaboration et la coopération. On va plus loin qu'une compréhension commune dans le cadre d'un partenariat où la participation est le point commun directif du partenariat et où la prise de décision est le point commun directif du partenariat. Ceci a été pris au sérieux dans le cadre des discussions sur les bibliothèques numériques mondiales. Il est évident que les pays veulent garder la propriété de leurs fonds culturels, même dans leur forme numérique, et qu'ils veulent avoir leur mot à dire sur la manière dont ils sont présentés et expliqués. Cette préoccupation est par exemple au cœur des discussions relatives au partenariat des bibliothèques avec GOOGLE. Dans GLIN la réponse à ces inquiétudes figure dans la charte. Avoir un document de gouvernance, qu'il soit aussi formel qu'une charte, ou qu'il prenne la forme de quelque convention ou protocole d'accord, permet d'établir les règles de base de la participation et donne aux représentants des différentes cultures l'assurance, comme ils le demandent, qu'ils ont la propriété de leurs ressources. En plus d'enregistrer et de résumer leurs propres lois, les membres collaborent au thesaurus des sujets qui alimente la taxonomie qui couvre les différents types de systèmes juridiques de sorte que des résultats de requête pertinents et complets sont fournis lors des recherches comparatives. Comme le veut le knowledge management, les utilisateurs ne doivent pas avoir à connaître ce qu'ils ne connaissent pas pour obtenir des résultats de recherche pertinents et complets. C'est la valeur qu'un projet collaboratif apporte, qu'une base de données ne fait pas. La création du thesaurus est un chemin qui conduit en lui-même à la compréhension mutuelle.

Toutefois, l'un des aspects également très important d'un modèle collaboratif est qu'il donne les moyens pour diriger et planifier les améliorations de la base de données. Les fonctionnalités développées pour chaque version résultent de

demandes qui ont été énoncées et recommandées lors des réunions directoriales du GLIN, la réunion annuelle dont l'objet est de discuter du GLIN et de ses projets pour le futur.

Les normes sont la seconde condition du succès d'un projet mondial de partage des connaissances. Ce qu'il est important de retenir est que les normes doivent faire l'objet d'un consensus parmi les partenaires et doivent être adaptées aux buts et aux ressources du projet. Les normes doivent couvrir au moins trois domaines :

- Les normes de qualité de l'information
- L'interopérabilité
- Le besoin de liens conceptuels par l'intermédiaire d'un thesaurus

La qualité de l'information implique de l'autorité et de la précision. C'est un domaine dans lequel la collaboration structurée ajoute une valeur dont la collaboration sur le terrain peut manquer. Grâce aux normes en matière de qualité de l'information, les bibliothèques et les autres fournisseurs d'information ajoutent de la valeur, en assurant aux utilisateurs que l'item qu'ils utilisent est authentique et que l'information fournie est pertinente et fournie par un expert. Dans le domaine du droit cet aspect est particulièrement important car avoir une information qui fait autorité et qui est précise, peut faire la différence pour gagner ou perdre une affaire. Le besoin en normes en matière de qualité de l'information peut également être prouvé dans beaucoup d'autres disciplines.

Des normes doivent aussi être instaurées pour assurer la qualité technique des images numériques.

Les normes techniques impliquent nombre de domaines comme la définition de l'environnement de production et de l'hébergement. Les projets mondiaux ont un large éventail de choix face à eux. L'Open Source est disponible et peut aider à restreindre le besoin en ressources. Comme il a déjà été mentionné, la technologie Web 2.0 facilite la construction d'une plateforme commune d'utilisation pour les contributeurs. Il est important de se souvenir que les normes sont là pour servir la collaboration. Dans le cas du GLIN ceci suppose de répondre à des questions comme les ressources en maintenance, le besoin de redondance du réseau, le pare-feu et autres impératifs concernant la sécurité, l'extension IP, le temps moyen de restauration, la disponibilité de l'application. Les normes sont là pour permettre aux systèmes d'échanger des données et de l'information et gérer la connaissance.

Dans un environnement multiculturel la norme qui est certainement la plus importante est celle qui contribue à une compréhension commune, c'est celle qui concerne le thesaurus multilingue. Plus l'envergure du projet est grande, plus il est difficile de le concevoir. Cependant, ce sujet se doit d'être traité pour que les contributeurs se rendent compte de leurs points communs et comprennent leurs différences. Dans le cas du GLIN, le spécialiste du droit étranger, des juristes étrangers spécialisés qui sont des experts dans leur juridiction et les analystes juridiques permanents du GLIN participent, en

personne et à distance, aux réunions du thesaurus GLIN. Les nouveaux termes sont proposés et sont définis dans les vocabulaires de tous les types de législation, en droit civil, en droit de la consommation, en droit coutumier, en droit des religions et dans les combinaisons de tous. Ce type de travail est une tâche dense qui garantit la précision des résultats de recherche et qui fait que la recherche dans GLIN est différente de la recherche dans GOOGLE.

La gestion des connaissances dans un environnement multiculturel signifie aussi avoir du bon sens quant au recrutement des partenaires. La patience est nécessaire. Les cultures différentes ont des exigences différentes pour donner leur agrément. Quand on cherche des partenaires potentiels la stabilité de l'institution peut être un facteur à prendre en compte. Quel risque peut supporter le partenariat sans ébranler la viabilité du projet ? Toute personne qui recrute des partenaires a besoin de faire cette recherche en amont. Les partenaires doivent eux estimer dans quelle mesure leur participation est en accord avec leurs propres objectifs stratégiques. Être flexible et savoir anticiper les problèmes potentiels comme les solutions et arriver préparé avec quelques solutions alternatives va aider les partenaires potentiels à parvenir au oui.

Stuart Brand, auteur de *The Long Now* [La pensée à long terme], a posé et répondu à la question « quels sont les devoirs des bibliothécaires quand le client est la civilisation ? Il nous met au défi d'être « la mémoire constante, les intégrateurs et la source de la continuité ». En tant que gestionnaires de la connaissance, on nous donne la chance formidable de développer notre réflexion sur les possibilités qu'apporte le knowledge management. L'occasion de réfléchir à son utilisation en tant que stratégie pour des expériences qui vont au delà des systèmes de gestion traditionnels, c'est là que réside sa valeur. Une nouvelle coopération peut se faire jour, elle relierait les individus et leurs savoirs afin de partager la connaissance de leurs cultures que l'on trouve dans leurs livres, leur art, leurs cartes, leurs photos et surtout dans leurs esprits où l'acte de collaboration lui-même conduit à une plus grande compréhension entre les différentes cultures.

Je vais vous quitter avec les paroles de Peter Senge, un scientifique américain, auteur de *The Fifth Discipline : the Art and Practice of the Learning Organisation* [La cinquième discipline : l'art et la manière des organisations apprenantes] : « Partager la connaissance ne consiste pas à donner ou obtenir quelque chose d'elle. Ce n'est valable que pour le partage de l'information. Le partage de la connaissance a lieu quand les individus ont un intérêt sincère pour aider les autres à développer de nouveaux potentiels pour l'action ; il s'agit de créer des processus d'apprentissage ». C'est là notre plus grand défi. Nous sommes sur le point de changer le monde vers une organisation apprenante, il ne tient qu'à nous de coopérer dans cette direction où nous apprendrons du processus comme du résultat final.