

# Le savoir est dans la tête et non dans les ordinateurs

## العلم في الرأس و ليس في الحاسوب

Mohamed El Louadi

Maître de conférences, systèmes d'information organisationnels  
Institut Supérieur de Gestion de Tunis– Tunisie

et

Imen Tounsi

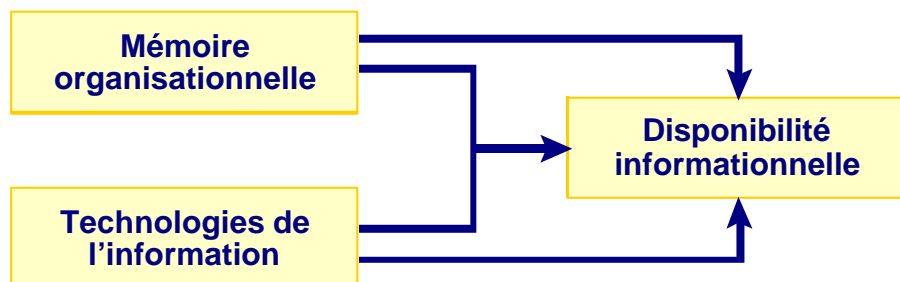
Doctorante et enseignante à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Nabeul– Tunisie

### Introduction

L'entreprise accordant de l'importance aux sources internes et externes d'informations et de connaissances doit être en mesure de se garantir sa propre capacité pour pouvoir accéder plus facilement et plus rapidement à ces sources. Cette capacité de traitement de l'information dépend de la manière qu'ont les entreprises à se structurer ainsi que des technologies dont elles disposent pour répondre aux besoins en informations de leurs membres.

Or l'un des aspects les plus importants pouvant renforcer cette capacité est la mémoire organisationnelle.

La disponibilité des informationnelle est par ailleurs souvent rattachée à l'utilisation des technologies de l'information (TI) et il semble que les connaissances stockées dans les bases de données informatisées ou encore dans les archives documentaires soient de plus en plus considérées d'une importance égale à celles conservées dans les mémoires des individus.



**Figure 1.** Le cadre théorique de l'entreprise comme entité de traitement de l'information incorporant la mémoire organisationnelle.

L'objectif de l'étude que nous avons entreprise en 2002 était d'examiner les relations entre les TI et la mémoire organisationnelle et de déterminer leurs effets séparés et conjugués sur la disponibilité informationnelle (figure 1). Plus spécifiquement, l'objectif était d'approfondir notre compréhension de l'aptitude des TI à compléter, voire renforcer la mémoire organisationnelle.

### La mémoire organisationnelle

On distingue souvent entre trois catégories de mémoires: (1) la mémoire déclarative désignant l'ensemble des savoirs explicites détenus dans l'entreprise et dont la majeure partie est constituée de connaissances des faits, des choses et des événements internalisés par les personnes, (2) la mémoire procédurale renfermant l'ensemble des savoir-faire et des procédures que possède l'en-

treprise, et (3) la mémoire de jugement où résident l'ensemble des savoir que faire et les capacités d'interprétation qui se développent essentiellement avec l'accumulation de l'expérience.

## **La mémoire et les technologies de l'information**

Etant donné que l'objectif primordial des TI est de rendre les informations désirées de plus en plus accessibles, beaucoup soutiennent que la mémoire organisationnelle gagnerait avec l'utilisation des TI. Il est donc possible d'admettre que la mémoire est au moins de deux types: une mémoire non technologique et une mémoire technologique. La première précédant la seconde et la seconde supportant ou complétant la première.

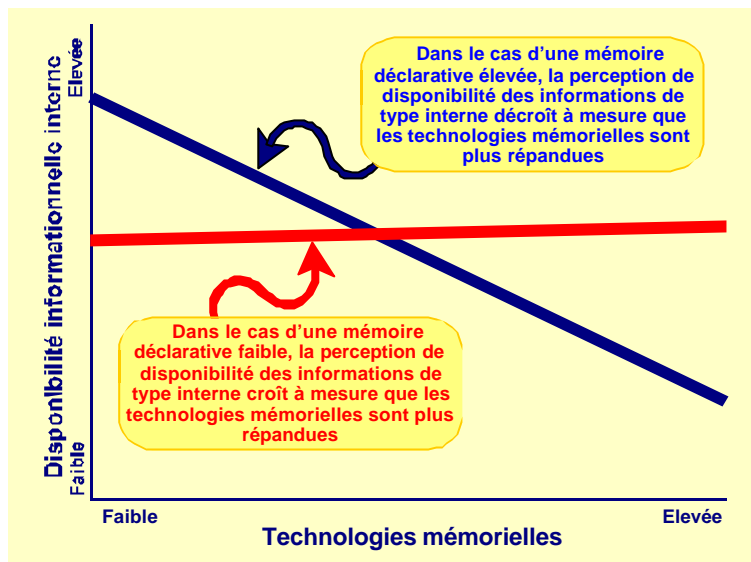
Les technologies mémorielles (telles que les systèmes électroniques d'archivage, les bases de données et les entrepôts de données) et encore les technologies des réseaux (telles que l'Internet, les Intranets et les navigateurs) pourraient ainsi constituer un support de la mémoire organisationnelle.

L'enquête qui nous a permis d'obtenir les données de cette étude a été entreprise en Tunisie<sup>1</sup> sur un échantillon composé de cinq filiales (neuf unités chacune) œuvrant dans des secteurs d'activité différents mais appartenant à un même groupe de sociétés. L'administration du questionnaire a été effectuée avec l'assistance du service audit interne du siège du groupe en question. La collaboration avec l'unité d'audit s'est faite dans le choix des filiales intéressées par l'étude. L'unité d'audit a également contribué au planning de distribution ainsi qu'au suivi et la collecte des questionnaires. Nos prévisions initiales étaient d'étudier neuf unités opérationnelles par filiale soit 45 au total. Les chefs des unités commerciale, de comptabilité, informatique, finances, maintenance, achats, qualité, production et GRH avaient répondu aux questionnaires. Deux unités (informatique et maintenance d'une des filiales) n'avaient pas fourni de réponses après un mois et ont par conséquent été exclues de l'étude. Vu que les unités ne différaient pas sensiblement entre elles en termes d'effectifs et de technologies et que les filiales étaient choisies sur précisément ces critères, les tests ont confirmé qu'il n'y avait pas lieu de distinguer une filiale d'une autre que ce soit au sein d'une filiale ou entre les filiales.

La figure 2 présente une analyse des données obtenues et montre que la disponibilité des informations de type interne est bien affectée par l'interaction entre la mémoire déclarative et le degré de pénétration des technologies mémorielles. Incidemment, les mêmes tendances ont été observées en ce qui concerne la disponibilité des informations de type externe. La nature et la forme de ces interactions ne correspondent pas à ce qui est prévisible par la théorie qui laisse supposer que lorsque la mémoire déclarative et le degré de pénétration des technologies mémorielles sont tous deux élevés, les disponibilités informationnelles internes et externes devraient être élevées. Or c'est le contraire qui a été observé dans notre étude. C'est comme si à mesure que les technologies deviennent plus pénétrantes, les informations sont perçues comme moins disponibles.

---

<sup>1</sup> Tounsi, I. (2002). Vers une mesure de la capacité informationnelle des organisations. Mémoire de DEA, Institut Supérieur de Gestion de Tunis.



**Figure 2.** L'effet d'interaction entre la mémoire déclarative et les technologies mémorielles sur la disponibilité informationnelle interne.

Serait-il possible qu'à mesure que les connaissances sont stockées grâce aux technologies, l'accès en devient relativement moins facile et qu'il en résulte une perception de manque? L'ampleur des efforts de recherche consentis ou à consentir par les demandeurs d'informations sur les supports mémoriels peuvent-ils résulter en une impression, préalable ou a posteriori, d'inaccessibilité et peut-être même de non disponibilité des informations recherchées? Le cas se présente plus clairement lorsque l'information existe réellement sur le support mémoriel alors que les procédures ou les programmes d'accès sont mal compris ou alors que les mots de passe font défaut ou sont oubliés.

Il est vrai que souvent, l'accès aux informations stockées dans les technologies mémorielles est conditionné par l'expertise d'un réseau de relations humaines comme dans les cas où il y a cinq fois plus de chances que les demandeurs d'informations se tournent vers des collègues que vers d'autres sources d'information et que ce que l'on sait dépend de qui on connaît<sup>2</sup>. Il se pourrait aussi que plus l'on se fie aux technologies mémorielles pour stocker des informations et moins l'on aurait l'impression que l'information y est disponible compte tenu de l'effort accru de la retrouver.

### **Le savoir est dans la tête et non dans les ordinateurs**

Nous ne négligerons pas l'aspect culturel vu que cette étude a été entreprise en Tunisie, pays où la culture arabe prévaut et dans lequel ceci constitue l'une des premières études sur la mémoire organisationnelle. Et nous ne manquerons pas d'évoquer le fameux proverbe arabe «le savoir est dans la tête et non dans le cahier» qui pourrait, dans certains cas, être traduit, et peut-être remis en contexte, en «le savoir est dans la tête et non dans les ordinateurs» tant il est vrai que celui qui veut utiliser une langue (une technologie) doit, au préalable, utiliser une syntaxe et une sémantique opérationnelles (programmes et procédures). La nécessité de disposer d'une forme de méta connaissance pour rendre plus aisée la recherche des informations contenues dans les technologies mémorielles pourrait être plus accentuée dans une culture que dans une autre, ce qui expliquerait peut-être l'étrangeté des résultats obtenus. A suivre.

<sup>2</sup> Voir Cross, R. et Baird, L. (2000). Technology is Not Enough: Improving Performance by Building Organizational Memory, Sloan Management Review, Vol.41, No. 3, p. 69-78, notamment à la page 71.