



IFLA  
2005  
OSLO

## World Library and Information Congress: 71th IFLA General Conference and Council

### "Libraries - A voyage of discovery"

August 14th - 18th 2005, Oslo, Norway

*Conference Programme:* <http://www.ifla.org/IV/ifla71/Programme.htm>

juillet 26, 2005

**Code Number:**

**112-F**

**Meeting:**

**81 SI - Knowledge Management**

### **Le Knowledge management dans les programmes de sciences de l'information et des bibliothèques**

**SAJJAD UR REHMAN\***

**ABDUS SATTAR CHAUDHRY\*\***

#### ***Résumé :***

Cette contribution est consacrée à l'analyse des positions de douze directeurs d'écoles en sciences de l'information et des bibliothèques à l'égard de la formation en knowledge management. Les personnes, venues d'Amérique du Nord, d'Europe et des régions Pacifique, ayant accepté de participer à cette enquête, offraient des formations au knowledge management ou avaient un intérêt apparent pour cette question. Les données recueillies concernent la nature des enseignements en knowledge management, les postes en knowledge management que les étudiants peuvent espérer obtenir, les partenariats interdisciplinaires, les partenariats stratégiques avec l'industrie, et les difficultés pratiques dans la mise en place de ces formations au knowledge management. On a demandé également à ces personnes de pointer les difficultés existant dans les domaines du recrutement des étudiants, de la disponibilité des ressources financières, de la création de partenariats, du travail avec des associations professionnelles, et des interactions avec l'industrie. Il existe ici un fort intérêt à offrir des formations de knowledge management, à entretenir les collaborations avec les écoles de commerce et d'informatique, et à développer des partenariats stratégiques avec l'industrie. Ces directeurs ont également identifié les difficultés ralentissant leurs progrès.

\* Professor, Library and Information Science, Kuwait University. [khopri@hotmail.com](mailto:khopri@hotmail.com)

\*\* Head, Division of Information Studies, Nanyang Technological University, Singapore. [aschaudhry@ntu.edu.sg](mailto:aschaudhry@ntu.edu.sg)

## Introduction

Plusieurs universités à travers le monde ont commencé à offrir des programmes de knowledge management sous la forme de diplômes, spécialisations ou formations. Ces programmes sont proposées dans les écoles de commerce, d'informatique et de sciences de l'information et des bibliothèques. Un certain nombre d'enquêtes suggèrent que des cadres interdisciplinaires forment un meilleur environnement pour les programmes universitaires dans le domaine du knowledge management. L'un des domaines naturel pour l'offre de formation en knowledge management ont été les écoles de sciences de l'information et des bibliothèques. M. Broadbent remarque que les bibliothécaires possédaient des compétences excellentes pour codifier les sources et les rendre accessibles. Puisque le knowledge management n'est l'apanage d'aucun groupe, d'aucune profession ou industrie, les bibliothécaires ont eu besoin de comprendre les diverses perspectives des autres acteurs [1]. B. Loughridge observe que plusieurs aspects de la pratique de knowledge management ressemblent à des pratiques bien établies des bibliothèques et du management de l'information (« *Information Management* »). Cependant, dans le knowledge management, un accent particulier fut porté sur l'encouragement au savoir, sur la création, le travail collectif, et sur une implication plus grande dans le développement des stratégies d'organisation, qui sont les compétences essentielles préparant les bibliothécaires à des carrières élargies et diverses [2]. Une étude connue sous le nom de « TFPL Report » [3], a étudié les rôles et compétences requis pour l'application concrète du knowledge management. L'étude était basée sur des études de cas approfondies, sur des interviews d'experts et des entretiens avec environ 500 organisations internationales. Il a pu être déterminé que l'implication des professionnels de l'information dans l'implémentation du knowledge management à un niveau stratégique était extrêmement rare, parce que les professionnels avaient une faible compréhension de l'entreprise, n'avaient ni l'expérience requise ni l'état d'esprit nécessaire. Ils manquaient également d'esprit d'initiative et de prise de risques. Ils se sentaient davantage concernés par l'information externe et dans une certaine mesure par la gestion des dossiers et des documents. Afin de profiter d'un environnement de knowledge management, ils devaient : développer une certaine confiance pour mettre en œuvre leurs capacités dans des situations non familières ; développer une compréhension des stratégies et défis organisationnels ; comprendre toute l'étendue et la complexité de l'information disponible au sein d'une organisation ; développer de nouvelles compétences pour travailler avec des équipes de knowledge management ; et acquérir les qualités nécessaires pour réussir dans la culture du savoir.

Les sciences de l'information et des bibliothèques, depuis le début des années 1990, ont traditionnellement été actives dans le management de l'information et ont ajouté ces compétences à leurs cursus de formation.

Cependant, la communauté des sciences de l'information et des bibliothèques n'avait pas une vision très claire des relations entre management de l'information et knowledge management. E. Davenport et B. Cronin sont d'avis que la plupart des professionnels de l'information voyaient ceci comme un glissement sémantique et ne comprenaient pas les différences essentielles entre les deux disciplines [4]. B. Loughridge remarque que les professionnels de l'information ne concevaient pas clairement les différences entre les sciences des bibliothèques, le management de l'information, le management des ressources d'information, et le knowledge management [5]. N. Oxbrow & A. Abell et G. Southon & R.J. Todd sont parvenus à des conclusions identiques concernant la confusion entre information management et knowledge management régnant dans les rangs des professionnels [6-7]. Broadbent précise que le knowledge management accroît l'usage du savoir organisationnel à travers de saines pratiques de management de l'information et d'apprentissage organisationnel [8]. Selon lui, le

knowledge management est au moins une réincarnation ou une résurrection partielle des procédés et procédures traditionnels des bibliothèques et de l'information management [9-10].

Réalisant le besoin de développer des compétences spécialisées parmi les professionnels de l'information afin de jouer un rôle effectif dans le knowledge management, T. Srikantiah et M. E. D. Koenig ont compilé des contributions d'universitaires et praticiens dans le domaine du knowledge management. Un dénominateur commun fut qu'il existait divers domaines dans lesquels ces professionnels pouvaient jouer un rôle effectif [11]. Koenig, dans un autre article, réfléchit sur les cadres possibles pour les formations au knowledge management et développe une liste de ces domaines qui pourraient être mieux enseignées dans l'environnement des sciences de l'information et des bibliothèques [12]. Koenig et Srikantiah observent que les organisations commerciales commencent à réaliser ce que ces professionnels pourraient apporter dans certains domaines du knowledge management [13]. S. Henczel s'interroge sur les changements survenant pour les professionnels de l'information sur leur lieu de travail, et propose un ensemble de compétences, techniques et qualités personnelles relatives aux contributions possibles de ces professionnels dans leurs rôles, responsabilités, et droits émergents dans le domaine du knowledge management [14]. G. St.Clair affirme que les professionnels de l'information sont face à un futur incertain et propose un programme de formation pour les managers de l'information et du savoir afin d'optimiser leurs performances dans leurs nouvelles missions. S. Conolly et J. Matarazzo affirment que le partage des connaissances au sein d'une organisation crée de nouvelles valeurs, et les professionnels de l'information sont désormais chargés d'examiner et d'appliquer des méthodes nouvelles et innovantes afin d'encourager le partage d'information, et de mieux gérer celle-ci [16]. Koenig a également étudié les raisons du taux élevé de mécontentement et d'échec que connaissent les systèmes de knowledge management, et a déterminé que plus de la moitié des échecs pouvaient être attribués à la formation insuffisante de l'utilisateur. Il recommande que le bibliothécaire joue un rôle crucial dans la formation des utilisateurs, dans le cadre de trois stratégies de knowledge management (c'est-à-dire moissonner, chasser et formuler des hypothèses) : enseigner l'utilisation des bases de données ; former les utilisateurs aux services d'avertissement actuels ; enseigner l'usage des logiciels collaboratifs [17].

Southon et Todd remarquent également que, pour la majorité des professionnels de l'information, le concept de knowledge management est assez familier. Le knowledge management est perçu comme étant un concept complexe, holistique, recouvrant des questions d'organisation et des processus humains et sociaux [18]. Dans un article suivant, basé sur les mêmes recherches, Southon et Todd identifient la façon dont ces professionnels de l'information doivent appréhender le knowledge management s'ils désirent y jouer un rôle significatif [19]. Loughridge remarque que le knowledge management diffère de manière significative de la théorie et de la pratique du métier de bibliothécaire, du management de l'information et du management des ressources documentaires. Il maintient que le knowledge management nécessite de nouvelles compétences de la part des professionnels de l'information, si ceux-ci souhaitent jouer un rôle effectif dans ce domaine [20]. Y. Butler souligne que beaucoup d'initiatives de knowledge management se concentrent apparemment dans les territoires familiers des sciences de l'information et des bibliothèques, mais n'ont pas été initiées par des professionnels de l'information [21].

I. Ajiferku a étudié le rôle des professionnels de l'information dans les programmes de knowledge management dans les entreprises canadiennes. Il parvint à déterminer que 59% des professionnels de l'information travaillent dans des organisations possédant un programme de knowledge management, et que 86% d'entre eux sont impliqués dans ces programmes.

Beaucoup d'eux occupent des rôles clés dans le design de l'architecture informatique, le développement des arborescences, ou la gestion des contenus de l'intranet de l'organisation [22]. L. Marouf, dans une étude similaire portant sur les six principales entreprises aux Etats-Unis, analyse la contribution des centres d'information aux initiatives de knowledge management. Elle relate que ces centres ont été employés dans la constitution de l'arborescence, dans l'utilisation de l'intranet pour le travail en réseau, la création de portails, le développement de banques de données des meilleurs pratiques, le design de nouveaux outils de recherche, et la création de bibliothèques virtuelles. La plupart de ces centres ont indiqué avoir une plus grande influence sur les programmes d'apprentissage, sur les services de recherche, sur une variété d'activités relatives à l'architecture de l'information, sur la création et la maintenance des dépôts d'information, le design des portails de recherche, et le développement d'annuaires exhaustifs [23].

E. Davenport et V. Cano expliquent que le travail sur le savoir porte sur l'acquisition, la création, la présentation, l'application ou la réutilisation du savoir. Ils soulignent le besoin d'aborder le travail sur le savoir par le biais des procédés. Ils affirment que les personnes impliquées dans les initiatives de knowledge management font preuve d'ambition et de prise de risque. Suivant un consensus général, ce ne sont pas là les caractéristiques d'une majorité de personnes actuellement dans les professions des sciences de l'information et des bibliothèques. La fragmentation de ces dernières et les divers rôles et activités associées au management de l'information à l'échelle de l'entreprise, ont eu comme conséquence que les techniques traditionnelles de la profession n'ont qu'un faible impact sur les environnements de knowledge management [24].

Butler a signalé que beaucoup d'initiatives de knowledge management ont été apparemment concentrées dans les territoires familiers des sciences de l'information et des bibliothèques, mais n'ont pas été initiées par des professionnels de l'information. La liste d'activités suivantes en témoigne clairement :

- Création de banques de données, tels que de meilleures pratiques, d'annuaires d'experts, et d'intelligence du marché
- Management des procédés d'acquisition, de conservation et de diffusion de l'information
- Développement de centres de savoir
- Introduction de technologies collaboratives tels qu'intranets et logiciels collaboratifs
- « Knowledge webs » : réseaux d'experts collaborant au sein et au-delà des frontières fonctionnelles et géographiques de l'organisation [25].

S. Abram avance quant à lui que seul l'environnement du savoir peut être managé, et qu'ici, les bibliothécaires pourraient jouer un rôle vital comme catalyseur clé du continuum du savoir, un rôle de « transformational librarianship » [26]. Abell et Oxbrow relient les compétences de knowledge management aux techniques de l'information management, soulignant les compétences suivantes :

- Identifier et acquérir les sources d'information internes (audit d'information)
- Structurer l'information interne de l'organisation
- Repérer, acquérir et évaluer l'information externe
- Intégrer l'information interne et l'information externe
- Fournir en temps voulu de l'information adéquate et utilisable [27].

Contre cette expression de vues diverses, il a été considéré comme impératif d'examiner comment les écoles de sciences de l'information et des bibliothèques ont répondu à ces divers

développements relatifs au knowledge management, et comment ces écoles se préparent-elles à une collaboration interdisciplinaire et à la création de partenariats stratégiques avec le monde de l'entreprise. De plus, il était pertinent d'étudier les problèmes auxquels ces écoles doivent faire face lorsqu'elle prennent des initiatives. Les directeurs des programmes de sciences de l'information et des bibliothèques ont été considérés comme les plus à même de réfléchir à ces questions, et cette étude fut conçue pour analyser les perspectives des directions des écoles de sciences de l'information et des bibliothèques concernant l'enseignement du knowledge management dans ces écoles.

## **Questionnements**

Cette étude a été conçue pour analyser les perceptions et perspectives des directeurs des programmes de sciences de l'information et des bibliothèques au sujet de l'offre de formations et enseignements en knowledge management. Au-delà de la recherche d'information concernant les initiatives que ces programmes ont suscité dans l'enseignement au knowledge management, nous avons ciblé un certain nombre de domaines cruciaux pour l'enseignement du knowledge management afin de recueillir des données de la part de ces directeurs. Les questions suivantes furent formulées pour cette étude :

1. Quels programmes diplômants ou formations consacrées au knowledge management ces écoles proposent-elles ?
2. Quels postes dans le domaine du knowledge management les lauréats de ces programmes visent-ils ?
3. Quels sont les autres partenaires stratégiques sur le campus avec lesquels les programmes en sciences de l'information et des bibliothèques pourraient souhaiter collaborer pour offrir des formations communes au knowledge management ?
4. Quels sont les meilleures méthodes et moyens pour développer des alliances stratégiques avec certaines organisations où les étudiants pourraient acquérir de l'expérience pratique ?
5. Quels problèmes les programmes de sciences de l'information et des bibliothèques rencontrent-ils quant il s'agit d'initier l'enseignement au knowledge management, en regard des facultés, du recrutement des étudiants, de l'obtention de crédits, de la mise en place de partenariats, des relations avec les associations professionnelles, et de l'interaction avec les entreprises publiques et privées ?

## **Méthodologies**

Nous avons envoyé des invitations à des directeurs d'écoles en sciences de l'information et des bibliothèques en Amérique du Nord, au Royaume-Uni, et dans quelques pays choisis de la région Pacifique. Etant donné que l'étude n'est susceptible d'intéresser que les directeurs des écoles disposant actuellement de programmes de knowledge management ou étudiant attentivement la possibilité de mettre en place une telle initiative, l'étude est fondée sur le principe du volontariat. Cinq directeurs ont exprimé leur désir de participer, mais ils avaient des contraintes limitant leur participation. Douze directeurs, tous provenant d'universités, ont pris part à l'étude. Trois participants venaient de la région Pacifique, l'un dirigeait une école en Grande-Bretagne, et tous les autres dirigeaient des écoles en Amérique du Nord. Il apparaît clairement que ces participants avaient eu un intérêt actif pour les programmes d'enseignement au knowledge management dans le cadre des programmes de sciences de l'information et des bibliothèques. Même si le nombre de participants est faible, la nature de

la participation basée sur le volontariat ainsi qu'un intérêt commun pour le domaine du knowledge management rendent les résultats de cette étude intéressants et utiles. Les noms des institutions participantes ne sont pas mentionnés par souci de confidentialité.

Un questionnaire sur internet a permis d'interroger les directeurs des programmes de sciences de l'information et des bibliothèques sur les différents aspects de l'enseignement du knowledge management. Nous avons supposé que leurs réponses seraient significatives de l'enseignement du knowledge management en général et des possibilités de mettre en place et de mener des collaborations dans ce domaine. Par ailleurs, nous avons examiné les sites internet de ces écoles afin de voir si celles-ci avaient des offres particulières dans le domaine du knowledge management.

## Analyse

### 1. Les initiatives de knowledge management dans les programmes de sciences de l'information et des bibliothèques

La première question de cette étude portait sur les initiatives d'enseignements du knowledge management existant dans ces écoles. Une analyse des sites internet des écoles a été menée pour voir lesquels de ces programmes disposaient d'un élément « knowledge management », à n'importe quel niveau de formation. Les résultats sont présentés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 1 : l'enseignement du knowledge management dans les programmes de sciences de l'information et des bibliothèques

Programme universitaire	Nombre d'écoles
Master en knowledge management	3
Spécialisation en knowledge management dans le cadre d'un degré de master	1
Formation dans un programme de master	3
Diplôme de licence (« graduate diploma »)	2
Cours / modules dans un programme pré-licence (« undergraduate degree programs »)	3
Pas d'enseignement de knowledge management	4

Ce tableau montre que 7 des 12 programmes en sciences de l'information et des bibliothèques proposent des diplômes ou des enseignements en knowledge management au niveau licence (« graduate level »). Trois de ces écoles proposent des composantes knowledge management dans leurs programmes pré-licence (« undergraduate »)

Il faut mentionner que trois écoles, dont deux ont indiqué n'avoir pas d'offre d'enseignement en knowledge management, ont également indiqué que les enseignements en knowledge management étaient intégrés dans leur programme de master. L'un de ces programmes précise que les étudiants devaient travailler à un projet de knowledge management dans une entreprise, dans le cadre des exigences du diplôme de master.

Une école n'offrant ni diplôme ni enseignement en knowledge management a précisé qu'elle espérait un changement de ses statuts dans un futur proche. Une école proposant des

formations au knowledge management dans son programme de master a indiqué collaborer avec une autre université, afin de développer une certification interdisciplinaire dans le domaine du knowledge management qui puisse, dans une étape ultérieure, être transformée en un programme de master en knowledge management.

## **2. Les métiers du knowledge management**

La deuxième question portait sur les postes dans le domaine du knowledge management que les diplômés des cursus de sciences de l'information et des bibliothèques pouvaient envisager d'obtenir à la suite de leurs études. Les différents métiers relatifs au knowledge management ont été listés suivant les catégories suivantes : gestion de contenus, édition de savoir, navigation dans le savoir (« *knowledge navigation* »), organisation du savoir, architecture du savoir.

Quatre directeurs ont mentionné que les postes relatifs à l'architecture du savoir / de l'information et à la conception de portails semblaient être la cible première des étudiants. Trois autres ont identifié des postes liés à l'organisation du savoir et à la gestion et codification de contenus. Deux autres ont mentionné la navigation dans le savoir comme le principal domaine d'emploi. Trois personnes ont répondu que les diplômés en sciences de l'information et des bibliothèques peuvent postuler à tous ces différents postes. L'un a ajouté que les diplômés devaient avoir la motivation et la personnalité qui seules peuvent ouvrir des options de carrière. L'un des directeurs a noté qu'il n'existait pas d'intitulé précis pour les métiers du knowledge management, et que les diplômés devaient disposer de larges connaissances et compétences pour ce marché.

De manière intéressante, trois directeurs n'avaient pas de réponse particulière à cette question. L'un était assez confus quant au sens qu'avait pris le knowledge management dans le contexte où cette question était posée. Un autre fit l'observation que chacun des titres des postes listés dans la question nécessiterait une définition claire pour pouvoir fournir une réponse porteuse de sens.

## **3. Les partenariats stratégiques sur le campus**

La troisième question portait sur l'identification des partenaires stratégiques présents sur le campus, avec lesquels les programmes en sciences de l'information et des bibliothèques pourraient développer une collaboration raisonnable en proposant des programmes communs d'enseignement au knowledge management. Nous avons fourni aux directeurs de ces départements une liste de quelques partenaires possibles pour les aider dans leur réflexion : écoles de commerce, de technologie, d'informatique, et départements des systèmes d'information.

Neuf des douze directeurs mentionnent les écoles de commerce. Deux évoquent un master en sciences de l'information, un des systèmes d'information, et un autre cite les sciences de l'ingénieur issues du domaine de compétence des écoles d'ingénieurs. Trois directeurs mentionnent également les programmes de technologies de l'information comme support d'une possible collaboration. L'un d'eux précise que, même si l'informatique est un domaine associé, il est trop orienté sur les aspects techniques et pas assez sur les aspects « gestion du savoir ». L'un des participants ne mentionne que le seul programme « Communication » pour établir une telle collaboration. Un autre note que le knowledge management envahit tous les champs et que les systèmes d'information et technologies d'information sont les premiers

concernés. Pourtant, cette école souhaiterait travailler avec les sciences pures, les sciences médicales, les sciences de l'ingénieur, etc. Un des directeur précise que, bien qu'il ait tenté de collaborer avec les facultés de commerce et d'informatique, il a trouvé prudent de rechercher la collaboration de la faculté de pédagogie qui avait des programmes portant sur l'éducation des adultes et l'apprentissage organisationnel.

Ces directeurs commentent ensuite les difficultés entravant la collaboration. L'un indique qu'il a déjà collaboré avec des programmes de commerce et de technologies de l'information, mais qu'il n'est jamais facile d'établir une relation qui fasse sens. L'un des participants ajoute que « les rivalités entre facultés, ainsi que d'autres considérations plus triviales peuvent souvent entraver ce qui en théorie semble une alliance raisonnable ». L'un des directeurs remarque que le knowledge management dans le contexte du secteur public est de grand intérêt, et qu'il y est amené à se développer rapidement.

Un directeur indique que la collaboration avec le département d'études commerciales semble appropriée, mais que leur propre contribution au knowledge management n'est pas très claire. Un enseignement commun avec le département sciences informatiques a permis d'acquérir un peu d'expérience, même si cette collaboration n'existait plus. Un participant indique que son école propose des modules optionnels à des écoles de commerce et d'informatique, et que cela peut être une base possible pour une future collaboration.

#### **4. Développer des alliances stratégiques**

La question suivante était relative aux moyens et mécanismes que ces départements utilisent pour créer des alliances stratégiques avec des organisations à forte culture de knowledge management, afin que leur étudiants soient confrontés aux cultures et particularités du monde de l'entreprise. Les réponses des directeurs des départements de sciences de l'information et des bibliothèques ont ici été très instructives. Une unanimité s'est faite pour dire que le stage est le moyen le plus significatif pour interagir avec ces organisations actives dans l'implémentation du knowledge management. Un directeur explique que quand les étudiants effectuent leur stage, la faculté des sciences de l'information et des bibliothèques doit interagir avec ces organisations par une surveillance obligatoire, qui s'est révélée être un outil efficace d'échanges. Dix d'entre eux considèrent les stages comme l'outil le plus utile dans cette optique. L'un d'eux précise que la mission de leur école est d'avoir des enseignements et une recherche basées sur la pratique. L'une des principales forces de son école est d'avoir des relations avec les entreprises, l'industrie et les professions. Il indique également que « l'une des méthodes les plus efficaces est d'aller à la rencontre des gens, leur montrer ce que les professionnels des sciences de l'information et des bibliothèques ont à offrir, et de travailler à partir de ce point de départ. Nous avons eu accès à des organismes de recherche dans le domaine du knowledge management et les étudiants n'ont aucune difficulté à obtenir des postes ou des projets dans ces organismes ». Un autre des participants à l'étude fait des observations similaires, et note que la question de la perception des diplômés en sciences de l'information et des bibliothèques est problématique. Pourtant, les perceptions du monde industriel tendent à changer du tout au tout quand elles découvrent ce que nos bons étudiants sont capables de faire. La même personne ajoute : « Nous avons peu fait pour changer l'image des bibliothécaires auprès du public, alors que la profession a beaucoup évolué depuis 40 ans ». Un autre directeur exprime la même idée au sujet de la médiocre image qu'ont les diplômés en sciences de l'information et des bibliothèques dans les entreprises.

Un autre directeur note que le meilleur moyen de créer des alliances est d'inviter des personnes extérieures à intervenir dans les formations. Deux directeurs soulignent



l'importance de travailler ensemble sur des projets de recherche, mais l'un d'entre eux ajoute qu'il est difficile de maintenir cette collaboration. Un autre directeur émet le souhait que les membres des facultés en sciences de l'information et des bibliothèques aient des postes de consultant dans des entreprises commerciales. Deux directeurs proposent le recours à des intervenants venant d'organisations extérieures afin de créer des socles de collaboration.

## **5. L'implémentation du knowledge management dans les programmes en sciences de l'information et des bibliothèques**

Une des questions portait sur les problèmes que ces directeurs prévoyaient de rencontrer au moment d'intégrer des formations au knowledge management dans leurs programmes. Nous leur avons demandé d'articuler leurs réponses autour des thématiques suivantes : le degré de disponibilité et de préparation des enseignants, le recrutement des étudiants, la disponibilité des ressources financières, les partenariats interdisciplinaires, les relations avec les associations professionnelles, et les interactions avec les entreprises publiques et privées. Dans les paragraphes suivants, nous analyserons les avis des personnes interrogées sur chacun de ces six éléments.

### **Degré de disponibilité et de préparation des enseignants :**

De manière intéressante, les réponses des directeurs sont assez contrastées. Trois d'entre elles montrent qu'il n'y a eu aucun problème et que l'intégration a pu se faire, alors que les neuf autres ont exprimé de sérieuses réserves. L'une des trois personnes ayant pu réaliser l'intégration a indiqué qu'elle avait rencontré quelques difficultés, mais qu'elle y était cependant parvenu. Les neuf ayant rencontré des problèmes importants ont ensuite détaillé la nature de ces problèmes. Deux ont mentionné ne pas pouvoir proposer des cours de knowledge management sans supprimer d'autres cours : les membres de la faculté n'étaient pas très enclins à intégrer d'autres enseignements. Trois personnes ont indiqué que leur faculté ne disposait pas des compétences nécessaires ; une autre qu'elle n'était pas intéressée par le knowledge management, et une autre encore, précisant qu'elle n'avait aucune expérience dans le domaine du knowledge management, ne savait pas ce dont il s'agissait ni ce que cela impliquait, et ne savait pas faire la différence entre le knowledge management et l'information management.

Un directeur nota qu'ils devaient recruter de nouveaux enseignants dans ce domaine, tandis qu'un autre était d'avis qu'obtenir des enseignements complémentaires de la part de professionnels du knowledge management était la bonne stratégie. L'une des personnes fit observer que les incitations jouaient un grand rôle dans le recrutement du bon enseignant : « Si la culture des sciences de l'information et des bibliothèques le permettait, nous aurions besoin de possibilités d'emploi fractionné ». Le commentaire d'un autre directeur vaut la peine d'être cité : « Les gens du monde des sciences de l'information et des bibliothèques sont conservateurs et ne s'engagent dans le knowledge management qu'à contrecœur ou parce qu'ils croient que leurs concurrents le font. Il y eut un fort affrontement culturel dans notre école pour que les gens puissent s'accorder sur le besoin et la valeur du knowledge management, et les difficultés relatives à cette question sont encore loin d'avoir disparu. »

### **Recrutement des étudiants :**

Le questionnement suivant portait sur le recrutement des étudiants. Cinq directeurs sur douze ont affirmé que le recrutement d'étudiants ne leur posait aucun problème ; l'un a remarqué des différences dans les perspectives des étudiants ; les six autres ont abordé un certain nombre de points. L'un de ceux qui ont trouvé suffisamment d'étudiants intéressés précise

que le knowledge management leur procure les retombées financières les plus importantes. Un autre directeur ajoute que le module de knowledge management introduit à tous les niveaux du programme, devient de plus en plus populaire, et qu'ils y ajoutent actuellement de nouveaux modules. Le troisième directeur précise que les étudiants ont un esprit plus ouvert que les enseignants. L'un craint que les cours de knowledge management divisent leurs étudiants traditionnels.

Quatre des six directeurs ayant noté des difficultés dans le recrutement des étudiants expriment le besoin de mettre les étudiants davantage au courant de ce qu'est le knowledge management et des carrières que celui-ci peut offrir. L'un dit que, soit les étudiants n'ont aucun avis, soit ils ne pensent pas que les sciences de l'information et des bibliothèques soient le bon domaine pour l'enseignement du knowledge management. Un autre directeur remarque qu'il n'est pas facile de vendre le knowledge management comme un programme d'études à temps complet, mais l'option d'enseignement à distance gagne en popularité parmi les participants. Tous ces directeurs pointent du doigt le besoin de lancer une campagne d'information pour faire prendre conscience aux étudiants de ce que le knowledge management est réellement et quels choix de carrière il peut offrir. L'une des personnes interrogées déclare que les étudiants s'inquiètent davantage des questions de subsistance matérielle, et s'intéresseraient aux enseignements de knowledge management uniquement s'ils pouvaient comprendre ce qu'ils peuvent y gagner. Sans en avoir une vision précise, 1228 étudiants de cette école n'ont montré que peu d'intérêt pour l'enseignement proposé portant sur l'intelligence concurrentielle (« *competitive intelligence* »). Un directeur insiste sur le fait que le knowledge management ne pourrait être enseigné de manière appropriée avant la licence (« *undergraduate* »), et ne devrait être proposé qu'après la licence (« *graduate level* »).

#### **Disponibilité des ressources financières :**

Cinq directeurs affirment de manière catégorique n'avoir eu aucun problème de financement pour l'introduction de programmes de knowledge management. Une autre personne interrogée ne mentionne aucun problème en particulier, mais note que les ressources existantes sont davantage dévolues à la documentation des écoles de sciences de l'information et des bibliothèques. Le septième directeur mentionne également que les ressources disponibles dépendent des priorités des enseignants en sciences de l'information et des bibliothèques, et de leurs relations avec des enseignants d'autres disciplines. Un autre directeur remarque que le knowledge management ne pose pas de problème, étant donné qu'il ne s'agit pas d'une spécialité gourmande financièrement. Un directeur précise que les ressources financières peuvent être un problème seulement au début, mais qu'une fois les étudiants recrutés, les ressources suivraient. Un autre note la difficulté à recruter des enseignants qualifiés et possédant une expérience pratique, tout spécialement dans des applications de knowledge management. Un autre directeur explique que son école a besoin d'ajouter un cours sur l'intelligence concurrentielle aux enseignements de base en knowledge management, afin d'obtenir une spécialité bien définie qui ne soit pas considérée comme un problème éventuel. Des réponses de ces douze directeurs, il apparaît que les ressources financières ne sont pas perçues comme un obstacle à la mise en place d'enseignements en knowledge management.

#### **Collaboration interdisciplinaire :**

Seules deux personnes interrogées ne mentionnent aucun problème concernant la collaboration interdisciplinaire, l'un affirmant qu'il existe un nombre significatif de partenaires potentiels, l'autre indiquant que l'information management fait partie de l'école

et que la collaboration est réalisée sans aucun obstacle. La seconde personne pointe également du doigt que, sur une base plus large, l'université a établi de manière satisfaisante des arrangements afin de redistribuer en interne les ressources financières, ce qui est favorable au développement de modules communs entre les écoles et les facultés.

Les dix autres personnes ont fait de longs commentaires sur les problèmes et défis rencontrés lorsqu'il s'agit d'établir des collaborations efficaces. Quatre d'entre elles mentionnent un certain nombre de problèmes structurels, culturels, institutionnels et personnels, pouvant entraver les collaborations. Deux parmi ces quatre personnes parlent de sensibilités locales, une autre de réticences, et la dernière témoigne de la concurrence entre les différents acteurs dans le domaine du développement de portails. Une personne explique que les barrières sont trop imposantes et insurmontables. Une autre fait référence aux politiques des universités concernant la redistribution des crédits, qui rendent difficile la mise en place d'offres d'enseignements communes, alors même que les politiques de financement empêchent ce genre d'initiatives. Deux autres directeurs pensent ne pas disposer du temps suffisant pour établir ces relations. Un autre remarque simplement qu'il ne dispose pas des liens nécessaires à ces collaborations. Un troisième signale que de telles initiatives ne peuvent connaître le succès que si l'un des départements joue un rôle moteur et consacre d'importants crédits au projet. Un quatrième relate que la seule initiative de collaboration ayant réussi s'est produite avec le département de biotechnologie d'une autre faculté. De cette analyse, il ressort que la plupart des directeurs sont circonspects quant aux initiatives et possibilités de collaboration. Les sensibilités politiques et locales comptent parmi les obstacles les plus sérieux.

#### **Rôle et vision des associations professionnelles :**

Nous avons ensuite demandé aux douze directeurs ayant accepté de participer à l'étude, s'ils voyaient un problème quelconque dans les positions des associations professionnelles sur la question de la mise en place d'enseignements au knowledge management. Onze des directeurs ont fourni des commentaires et ceux-ci ont montré qu'une grande diversité d'opinions, et même de la confusion, régnent dans leurs rangs. Un directeur a même précisé que les associations étaient très partagées sur la question.

L'un des directeurs posa la question de savoir quelles associations s'intéressaient au knowledge management, en dehors de la Special Libraries Association (SLA). Le directeur d'une école en Grande-Bretagne a fait référence au rôle joué par le CILIP dans l'« adoption » du knowledge management « sans comprendre réellement que cela signifie bien autre chose qu'une nouvelle dénomination pour « bibliothéconomie » (« *librarianship* »). [Il n'est] pas convaincu qu'ils l'aient bien compris, même maintenant ». On pourrait discuter longtemps sur cette affirmation. Un autre directeur a mentionné aux groupements d'intérêts en œuvre au sein de la SLA et de l'ASIS&T (American Society for Information Science and Technology), qui participent aux activités de knowledge management. Deux autres directeurs ont commenté le rôle de l'ASIS&T, l'un notant que les associations reflètent les intérêts et les positions de leurs membres. ASIS&T a trouvé une niche en offrant des programmes de knowledge management et d'architecture de l'information, vu qu'une partie importante des membres proviennent du monde de l'entreprise, les autres associations – d'une nature plus universitaire – étant moins actives dans ce domaine.

Quatre personnes se sont montrées critiques à l'égard de la passivité des associations et de leur résistance au changement. La vieille garde s'opposerait au changement alors que les plus jeunes n'auraient pas l'expérience nécessaire pour s'opposer au statu quo. L'une de ces personnes a affirmé que ces associations avaient besoin de se mettre d'accord sur une

définition générale du knowledge management, et devaient reconnaître que les professions de l'information et des bibliothèques pourraient être un bon vivier pour le type de recrues qu'elles recherchent. Une autre a critiqué le fait que les associations soient conservatrices et ne permettaient pas aux personnes travaillant à la périphérie des activités traditionnelles de devenir membre. Une troisième précise que ces associations ont une vision très étroite et que leurs actions témoignent de la même réaction conservatrice de leurs membres dirigeants désormais sur la défensive. L'un des directeurs souligne ce fait d'un ton affirmatif : « la plupart des associations de professionnels de l'information et des bibliothèques doivent se réinventer elles-mêmes afin d'avoir une vision plus large, pourvu que ces associations soient prêtes à collaborer avec d'autres associations professionnelles actives dans le domaine du knowledge management, et reconnaissent qu'aucune profession n'est « propriétaire » du knowledge management ». Cette remarque montre clairement qu'une grande confusion règne dans les rangs des associations de professionnels de l'information et des bibliothèques sur le rôle du knowledge management. De même, les autres associations ayant un rôle défini dans le knowledge management n'ont pas de position claire ou ne sont pas prêtes à s'engager dans des collaborations significatives avec les associations de professionnels de l'information et des bibliothèques. Et pourtant, la plupart des initiatives sont clairement motivées par le marché, et ces associations vont continuer à adopter des positions et des objectifs dictés par les forces du marché.

#### **Interaction avec les entreprises publiques et privées :**

Onze directeurs ont répondu à cette question. L'un d'eux considère le stage comme le premier moyen d'engagement. Parmi les dix autres, cinq indiquent que ces interactions sont déficientes. L'un affirme de manière catégorique que les facultés de sciences de l'information et des bibliothèques ne disposent pas des compétences nécessaires à la gestion de tels partenariats. Un autre ajoute que « le problème ne vient pas d'eux, mais de nous », étant donné que les entreprises commerciales souhaitent réellement coopérer, mais les membres restés traditionnels des facultés empêchent ces coopérations. Deux autres ajoutent que les écoles de sciences de l'information et des bibliothèques doivent s'améliorer dans ce domaine, et l'un déclare vouloir prendre des initiatives dans ce sens.

Deux directeurs notent que c'est aux managers des entreprises privées et publiques de comprendre ce que les diplômés de sciences de l'information et des bibliothèques peuvent apporter dans le domaine du knowledge management. L'autre est d'avis que c'est une erreur de la part de ces entreprises de considérer les programmes en sciences de l'information et des bibliothèques comme des partenaires dans le domaine du knowledge management. Deux autres directeurs font référence à la localisation de ces entreprises. Ils avancent que si les enseignements en sciences de l'information et des bibliothèques se faisaient dans des environnements urbains, entourés par ces entreprises, les possibilités de coopération seraient accrues.

L'une des personnes interrogées reconnaît que son école essaie lentement de construire des relations. Certaines organisations considèrent malheureusement le knowledge management comme un moyen rapide de management, comme le MBO (Management Buy Out), le TQM (Total Quality Management), ou la refonte du processus commercial. L'enthousiasme initial envers le knowledge management a rapidement disparu, et cela a pris du temps au knowledge management pour être considéré comme essentiel pour regagner le soutien de ces organisations. L'un des directeurs est ravi d'avoir des relations étroites et positives avec des entreprises publiques et privées, alors que ses étudiants effectuent des stages ou travaillent sur des projets de recherche dans le domaine du knowledge management. Ainsi, ils ont pu

montrer ce que les sciences de l'information et des bibliothèques peuvent offrir au knowledge management.

Les réponses à ces questions montrent que la plupart des écoles de sciences de l'information et des bibliothèques ne disposent pas de ces relations nécessaires avec les entreprises, pour une raison ou pour une autre. Le manque d'initiatives est regretté par un certain nombre de directeurs. Une réelle compréhension et une véritable envie existent quant à la vitalité de ces relations.

## **Conclusion**

Plusieurs études ont montré que les écoles en sciences de l'information et des bibliothèques peuvent jouer un rôle crucial dans la prise de conscience du potentiel du knowledge management pour les professionnels de l'information. Ces études soulignent que la clarification des fonctions du knowledge management et des compétences que celui-ci réclame de la part des professionnels aidera à déployer des stratégies appropriées pour intégrer une composante knowledge management dans les cursus existants en sciences de l'information et des bibliothèques. L'analyse des perceptions des participants à ce programme montre une diversité de vues et de perspectives des directeurs des programmes de formation aux sciences de l'information et des bibliothèques dans les universités. Les réponses indiquent que l'inscription d'une composante de knowledge management dans un petit nombre de programmes en sciences de l'information et des bibliothèques peut être due à plusieurs facteurs. Une majorité de ces réponses ont révélé que l'importance de ce nouveau champ était généralement mal appréciée, de même que le besoin d'acquérir des compétences et techniques particulières pour permettre aux diplômés en sciences de l'information et des bibliothèques d'occuper des fonctions dans le knowledge management. Il est également noté que plusieurs personnes ayant répondu à l'enquête semblent réticentes à l'introduction d'enseignements en knowledge management, en raison d'un manque de ressources financières ou d'expertise dans ces domaines.

Les résultats de cette étude indiquent également que l'étendue du knowledge management – analysée en regard du marché de l'emploi pour les diplômés – est également perçue dans un contexte limité. Une majorité de ces directeurs ne sont pas au courant des possibilités de carrière que leurs diplômés peuvent obtenir dans le domaine du knowledge management dans les entreprises publiques et privées. La plupart des participants n'incluent pas dans leur réponse les perspectives de carrière dans les domaines de l'architecture de l'information et du management de contenus. Cette vue limitée du marché du travail pourrait être une des raisons du faible enthousiasme dans beaucoup d'écoles de sciences de l'information et des bibliothèques.

La collaboration et les partenariats stratégiques sont considérés comme des éléments clés dans le knowledge management. Même si une majorité des participants s'est montré positive à l'égard des collaborations et partenariats stratégiques possibles avec des écoles de commerce, ils n'ont pas montré de fort soutien à la réalisation de coopérations significatives. La plupart des participants ont reconnu le besoin d'alliances stratégiques et de relations actives avec le monde de l'entreprise. Ils ont estimé que les moyens suivants pourraient contribuer efficacement à renforcer les liens avec l'industrie : stages, conférences de personnalités invitées du monde de l'industrie, activités de consultant de la part des écoles en sciences de l'information et des bibliothèques auprès des entreprises, projets de recherche et projets

commerciaux communs. Pourtant, de nombreux efforts sont à faire pour trouver des moyens de mettre en place cette mécanique de collaboration. De même, cela nécessiterait des personnels universitaires compétents dans ces domaines, ainsi que des initiatives efficaces pour concrétiser ces relations.

Diverses réactions ont été observées chez les participants, au sujet de la disponibilité et de la préparation des universitaires à l'enseignement du knowledge management. Là encore, nous interprétons cette observation comme une indication du manque de clarté de l'étendue du knowledge management, ainsi que de l'absence d'un système de récompense pour les personnes souhaitant explorer de nouveaux domaines d'étude. Les meilleures pratiques existant dans les programmes de knowledge management suggèrent que la flexibilité permet les nominations d'enseignants communes à plusieurs établissements, et l'implication des enseignants comme assistants ou conférenciers invités pourrait permettre de surmonter ce problème. Les personnes ayant répondu à cette étude semblent également avoir des vues différentes sur la question du recrutement des étudiants pour les cours de knowledge management. Nous pensons que cela est lié au marketing des programmes en sciences de l'information et des bibliothèques possédant une forte composante de knowledge management auprès de publics autres que les publics traditionnels. Notre expérience suggère que le knowledge management peut attirer des étudiants des domaines commerciaux et technologiques, qui en retour aideront à introduire davantage de diversité et, en résultat, enrichiront l'environnement d'apprentissage. Cela pourrait cependant créer de nouveaux défis pour les facultés de sciences de l'information et des bibliothèques, les obligeant à changer leurs façons d'enseigner. La majorité des participants se sont montrés d'accord sur les besoins financiers pour les enseignements de knowledge management : le knowledge management ne nécessite pas de crédits importants, et la modification de l'allocation des crédits ne représente pas un grand danger.

Cette recherche laisse supposer que la collaboration semble être la stratégie majeure pour assurer le succès des cours de knowledge management. De manière surprenante, la plupart des participants sont circonspects devant leur potentiel de collaboration. Ils ont cité les sensibilités politiques et locales comme les plus sérieux obstacles. Ils ont également exprimé de l'inquiétude au sujet du manque de vision et de compréhension du rôle du knowledge management dans les rangs professionnels. Les réponses concernant l'interaction avec les entreprises privées et publiques n'étaient elles non plus pas très encourageantes. Les réponses ont fait apparaître le sentiment général que les écoles en sciences de l'information et des bibliothèques n'étaient pas prêtes à gérer ce genre d'interactions. Alors qu'il existe actuellement un manque de relations avec les entreprises commerciales et technologiques, la majorité des participants a montré une réelle envie vis-à-vis de ces interactions.

Malgré des vues très diverses, il existe une estimation et une reconnaissance communes du potentiel du knowledge management parmi les directeurs de programmes de formation aux sciences de l'information et des bibliothèques. Il semble qu'un fort enthousiasme règne pour profiter des opportunités créées par cette nouvelle discipline pour étendre le marché de l'emploi des diplômés en sciences de l'information et des bibliothèques. Nous avons l'impression que pour tirer le meilleur parti du potentiel du knowledge management, les cursus et enseignements en sciences de l'information et des bibliothèques doivent être revus, en transformant les techniques traditionnelles du management de l'information en compétences de knowledge management.

## Poursuite du travail :

Cette communication présente les résultats de la première phase de notre étude, de nature exploratoire. Nous avons également demandé aux participants s'il serait possible d'avoir des entretiens personnels ou téléphoniques afin de discuter des questions soulevées dans l'enquête sur internet. Des questions de logistique ont empêché les entretiens directs ou au téléphone. Nous sommes en train de préparer un mël afin de demander des précisions sur les réponses. Nous en attendons des données plus conséquentes qui nous permettront de tirer des conclusions plus significatives.

## Bibliographie

13

- [1] M. Broadbent, The phenomenon of knowledge management: what does it mean to the information profession? *Information Outlook*, **2** (1998), 23-26+.
- [2] B. Loughridge, Knowledge management, librarians and information managers: fad or future, *New Library World*, **100** (1999), 245-253.
- [3] TFPL, *Skills for knowledge management; a report by TFPL Ltd.* London: TFPL, 1999.
- [4] E. Davenport and B. Cronin, Knowledge management: semantic drift or conceptual shift? *Journal of Education for Library and Information Science*, **41** (2000), 294-306.
- [5] B. Loughridge, op. cit.
- [6] N. Oxbrow, and A. Abell, Is there life after knowledge management? *Information Outlook*, **6** (2002), 20-22, 25-26, 29.
- [7] G. Southon. and R.J. Todd, Library and information professionals and knowledge management: conceptions, challenges and conflict, *The Australian Library Journal*, **50** (2001), 259-281.
- [8] M. Broadbent, The emerging phenomenon of knowledge management, *The Australian Library Journal*, **46** (1997), 6-23.
- [9] M. Koenig, Intellectual capital and knowledge management, *IFLA Journal*, **22** (1996), 299-301.
- [10] M. Broadbent, op. cit.
- [11] T. Srikantiah and M.E.D. Koenig, *Knowledge management for the information professional.* Medford, NJ: Information Today, 2000.
- [12] M.E.D. Koenig, Education for knowledge management, *Information Services and Use* **19** (1999), 17-31.
- [13] M.E.D. Koenig and T. K. Srikantiah, The business world discovers the assets of librarianship, *Information Outlook*, **6** (2002), 14-15.
- [14] S. Henczel, Supporting the knowledge management environment: the roles. Responsibilities, and rights of information professionals, *Information Outlook*, **8**, no. 1 (2004), 13-19.
- [15] G. St. Clair, *Beyond degrees, professional learning for knowledge services*, Munich: K.G. Saur, 2002.
- [16] S. Connolly and J. Matarazzo, *Knowledge and special libraries*, Bostong, MA: Butterworth-Heinmann, 1999.
- [17] M.E.D. Koenig, Knowledge management, user education, and librarianship. In: *Libraries and Librarians: Making a Difference in the Knowledge Age.* Council and General Conference: Conference Programme and Proceedings (67th, Boston, MA, August 16-25, 2001).

- [18] G. Southon and R.J. Todd, Educating for a knowledge management future: perceptions of library and information professionals, *The Australian Library Journal*, **50** (2001), 313-326.
- [19] G. Southon. and R.J. Todd, Library and information professionals and knowledge management: conceptions, challenges and conflict, *The Australian Library Journal*, **50** (2001), 259-281.
- [20] B. Loughridge, op. cit.
- [21] Y. Butler, Six months in a leaky boat: issues for Australian and NZ law librarians, *The Law Librarian*, **29** (1998), 229-233.
- [22] I. Ajiferuke, Role of information professionals in knowledge management programs: Empirical Evidence from Canada, Paper presented to **InSITE** - "Where Parallels Intersect," published by Information Science (June 2003), 330-339.
- [23] L. Marouf, Role and contribution of corporate information centers toward knowledge management initiatives: an analysis of managers' perceptions, *Journal of Information and Knowledge Management*, **3** (2004), 1-17.
- [24] E. Davenport and V. Cano, *Private sector information work, worldwide (1996/1997): an annual survey*, London: Bowker Saur, 1996, p. 159-258.
- [25] Y. Butler, op. cit.
- [26] S. Abram, Post information age positioning for special librarians: Is knowledge management the answer? *Information Outlook*, **1** (1997), 18-25.
- [27] A. Abell, and N. Oxbrow, *Competing with knowledge: The information Professional in the Knowledge management age*. London: Library Association Publishing, 2001.

,