

Résumé

Que fait une personne en charge du knowledge management ? Dans cette communication nous proposons d'étudier une fonction relativement récente dans l'entreprise : celle du knowledge manager. En mobilisant un cadre théorique original, nous décrivons dans le détail les activités qui sont au cœur des processus auxquels il participe. Notre méthodologie est donc qualitative et fondée sur une méthode de cas enchâssés au sein d'une même entreprise (Lafarge). L'analyse de quatre praticiens fait ressortir des similitudes et des différences entre les pratiques. Nous discutons ensuite des apports de notre étude à travers l'examen des conflits générés par l'action des praticiens.

Mots clefs :

Système d'Activité, Pratiques, Knowledge Manager, Knowledge Management

□ Abstract

In this paper, we propose to look at the practices of those who are in charge of knowledge management in corporations: the knowledge managers. We adopt an activity system lens to understand the contradictions inside the activity system of the managers. Three conflicts of the knowledge management function are studied: the length of the mandate (long-term versus short-term); the instruments used to measure the impact of knowledge management initiatives on organizational performance and the governance chosen to manage the social networks and the databases.

Key-words:

Knowledge Manager, Practice, Activity System

Les pratiques de gestion des connaissances en entreprise: une analyse par le système d'activité.

Practices of knowledge managers: an activity system based view.

Alexandre Perrin

Enseignant-Chercheur

Audencia Nantes Ecole de Management
8, route de la Jonelière – 44312 – Nantes
aperrin@audencia.com – 02 40 37 45 56

Introduction

Qu'en est-il des pratiques de knowledge management dans les entreprises ? Selon une enquête réalisée en 2007 par le cabinet de conseil en stratégie Bain & Company sur 960 dirigeants d'entreprises à travers le monde, 54% d'entre eux déclare avoir mis en place un programme de management de leurs connaissances mais seulement 19% est satisfait du résultat (Rigby et Leusse, 2007). Ils ont pu constater que la mise œuvre d'initiatives de management de savoirs soulève de nombreux problèmes liés tantôt à la nature complexe de leur nature, à l'existence de barrières culturelles ou structurelles ou aux difficultés d'adoption d'un système de gestion des connaissances (Lancini, 2003). Pour réduire ces difficultés, les responsables d'entreprise, conscients de l'importance de l'enjeu, ont donc créé ex nihilo une nouvelle fonction transverse: le service « knowledge management ».

Ces services sont apparus dans l'organigramme des entreprises depuis une quinzaine d'années (Davenport et Prusak, 1998 ; Earl et Scott, 1999). A leur tête ont été nommés des « Chief Knowledge Officer », des « Directeurs du Capital Intellectuel » ou des « Knowledge Managers ». Tous sont des « des cadres d'entreprise chargés d'articuler une politique de management des connaissances en fonction des besoins et du contexte dans lequel elle s'inscrit » (Awazu et Desouza, 2004 : 339). Le directeur du service des ressources humaines de Danone a, par exemple, mis en place en 2004 un projet d'entreprise intitulé « Networking Attitude » encouragé par un gestionnaire des connaissances, pour inciter les salariés à échanger les bonnes pratiques éparpillées au sein des filiales dans le monde entier. En France, on peut également citer la société Cofinoga qui a créé, dès le début de l'année 1999, un poste de Knowledge Manager et le bureau Veritas qui a fait apparaître une fonction de Knowledge Management dans son organigramme à la fin de l'année 1999 (Grundstein, 2004).

Malheureusement, très peu de travaux en sciences de gestion ou en sciences de l'information ont été publiés sur cette fonction jusqu'à aujourd'hui. La littérature existante demeure focalisée sur ce que ces gestionnaires sont censés faire (le knowledge management) et non sur ce qu'ils font réellement (le knowledge manager) (Earl et Scott, 1999). Or, en l'absence d'une compréhension réelle du travail du gestionnaire des connaissances, les questions de légitimité et de pérennité de ces fonctions se posent en permanence et à terme celle du knowledge management en entreprise le sera également.

C'est pourquoi nous proposons dans cette communication d'étudier les pratiques des gestionnaires des connaissances en décrivant dans le détail « les activités qui sont au cœur des processus auxquels ils participent » (Rouleau et al, 2007 : 17). Nous employons une perspective que l'on peut qualifier de « pratique », perspective qui invite le chercheur à s'intéresser à tous les acteurs de

l'entreprise qui participent à l'élaboration d'une politique de knowledge management.

Dans une première partie, nous expliquons les raisons qui nous poussent à utiliser cette perspective et nous présentons le modèle du système d'activité pour étudier les pratiques du knowledge manager. Dans une deuxième partie nous expliquons succinctement notre méthodologie. A l'aide de quatre études de cas, nous comparons, dans une troisième partie, les systèmes d'activité de gestionnaires de connaissances appartenant à une même entreprise (Lafarge).

1. Le modèle du système d'activité appliqué aux gestionnaires des connaissances

Dans cette première partie, nous présentons le modèle théorique que nous allons mobiliser dans la partie empirique. Notre objectif de recherche est de décrire dans le détail les pratiques des gestionnaires des connaissances pour comprendre les tenants et les aboutissants du knowledge management en entreprise. Etant donné l'absence quasi-totale de travaux sur les pratiques des knowledge managers, nous proposons de mobiliser un cadre conceptuel original : le système d'activité.

Dans une première sous-partie, nous expliquons les raisons qui nous poussent à adopter une approche dite « pratique » (1.1) puis nous présentons notre cadre d'analyse du travail des gestionnaires de connaissances (1.2).

1.1. Les raisons d'une perspective « pratique »

La littérature consacrée au knowledge management a connu une croissance exponentielle : 736 articles ont été publiés sur EBSCO en 2007 alors que ce nombre était deux fois moins élevé cinq ans avant (voir la Figure 1). Il existe ainsi de plus en plus d'études empiriques disponibles sur le rôle stratégique du savoir dans l'organisation, sur les retombées de projets de knowledge management ou sur les limites des communautés de pratique.

Pour autant, cette littérature parcellaire et fragmentée contribue à opacifier les pratiques déployées en entreprise en oubliant l'acteur principal : le praticien. Les actions des gestionnaires de connaissances, en charge d'appliquer les concepts ou de développer eux-mêmes ces concepts, sont ainsi totalement oubliés par les chercheurs en sciences de gestion pour aboutir au paradoxe suivant : les auteurs se réclamant du knowledge management, qui ont pourtant mis en lumière le rôle des pratiques sociales dans le fonctionnement des organisations, n'étudient pas les pratiques de ceux chargés de « faire » du knowledge management. Il nous semble donc salvateur de décrire et

d'analyser de celles et ceux qui « font » du knowledge management.

Notre ambition est donc de décrire le plus fidèlement possible les actions des managers dans leur contexte concret d'action ainsi que le sens de ces actions et leurs influences (historiques, sociales ou organisationnelles). Jarzabkowski et al. (2007) considèrent ainsi que la spécificité de cette démarche se trouve dans les liens entre le « faire », les « ressources » pour exercer cette action et les « praticiens » qui effectuent celle-ci. Trois raisons nous poussent à adopter cette perspective pratique : l'absence d'études empiriques sur le « faire » (1.1.1.), la faible légitimité de la fonction knowledge management qui rend difficile la mobilisation de ressources en interne (1.1.2) et le caractère évolutif des pratiques qui nécessite des compétences diverses de la part des praticiens (1.1.3). Nous montrerons, ensuite, comment nous allons essayer de faire des liens entre ces différents éléments.

1.1.1. Raison méthodologique : l'absence d'études sur les pratiques.

La littérature consacrée au gestionnaire des connaissances est très limitée : quelques articles ont été publiés durant ces quinze dernières années (voir Figure 1). Deux contributions majeures sont néanmoins identifiables dans la littérature : celle de Michael Earl et Ian Scott (1999) et celle de Yukika Awazu et Kevin Desouza (2004). La première présente une étude sur l'émergence et la conduite de cette nouvelle fonction dans l'entreprise. La seconde propose de classer les profils des knowledge managers en trois types: le Chief Knowledge Officer, principalement en charge de gérer les connaissances existantes dans l'organisation, le Chief Privacy Officer qui doit avant tout protéger et préserver les connaissances existantes et le Chief Learning Officer dont l'objectif est d'encourager l'apprentissage entre les équipes et accompagner le changement via des formations.

D'un point de vue méthodologique, ces travaux sont basés sur une approche qualitative. Earl et Scott (1999) ont mené des entretiens semi-directifs en face à face, complétés avec des questionnaires de personnalité. Awazu et Desouza (2004), ont « analysé une dizaine d'offres d'emploi de gestionnaire des connaissances sur Internet et mené des entretiens semi-directifs par téléphone » (Awazu et Desouza, 2004 : 340). Dans une perspective « pratique », cette méthodologie est critiquable dans la mesure où les auteurs se contentent de décrire les enjeux de cette fonction sans observer les actions des praticiens. Les résultats sont donc stylisés afin de dégager des implications managériales fortes.

1.1.2. Raison managériale : le manque de légitimité de la fonction knowledge management.

« J'ai l'honneur de porter le titre le plus prétentieux de mon entreprise » (Earl et Scott, 1999 : 31) constate avec ironie un knowledge manager nord-américain cité par Michael Earl et Ian Scott. La question de la légitimité de la fonction KM - qui peut se définir comme le fait d'être reconnu légalement ou hiérarchiquement au sein de la structure - est liée à celle de la capacité d'action et de contrôle du gestionnaire des connaissances. Or, ces auteurs ont constaté que ce dernier doit savoir « vendre le concept même de gestion des connaissances à ses interlocuteurs » (Earl et Scott, 1999 : 31).

Cette légitimité est également liée à la mesure de sa valeur ajoutée pour ses clients internes. Ceci nécessite d'interagir avec quatre parties prenantes : les « knowledge champions », les « knowledge skeptics », les « knowledge sponsors » et les « knowledge partners » (Earl et Scott, 1999 : 32). Les premiers sont des personnes naturellement enthousiastes à l'idée de codifier ou de partager leur savoir. Les seconds sont l'opposé des premiers. Les troisièmes sont des hauts responsables de l'entreprise sur lequel le gestionnaire des connaissances peut s'appuyer pour faire passer un message clé. Enfin les derniers sont des services connexes (Ressources Humaines, services supports, etc.) sur lequel le gestionnaire des connaissances peut s'appuyer.

Dès lors où placer cette fonction dans l'organigramme de l'entreprise ? Fonction transversale (Foot et al, 2000), elle est rattachée le plus souvent à la Direction des Systèmes d'Information (Earl et Scott, 1999). Ce rattachement est logique si on se réfère aux premières études empiriques sur le knowledge management en entreprise (Davenport et Prusak, 1998). Cette nomination étant présentée davantage comme un pari que comme un investissement réfléchi par les dirigeants d'entreprise (CIGREF, 2000), ce pari leur semblait moins risqué s'il dépendait d'un service déjà formalisé et identifié dans l'entreprise (Earl et Scott, 1999). En conclusion, la littérature montre qu'il existe différents profils de knowledge managers, implantés dans différents services de l'entreprise et cherchant à légitimer le bien fondé de leur action auprès de la Direction Générale. Or les études empiriques publiées jusqu'ici ne présentent aucune étude approfondie de cette quête de légitimité.

1.1.3. Raison théorique : le caractère évolutif des pratiques.

La dernière raison qui nous incite à adopter une approche « pratique » de la fonction gestion des connaissances est le caractère évolutif de leurs pratiques. Une des nécessités de la fonction knowledge management est de définir son propre agenda et de le faire évoluer au rythme des projets de l'entreprise (Earl et Scott, 1999). Cela signifie que les gestionnaires des connaissances doivent apprendre à devenir un gestionnaire des connaissances (Foot et al, 2001) : « les knowledge managers sont en train de décou-

vrir qu'un programme de knowledge management est très large et que le mettre en place nécessite des apprentissages et du temps » (Earl et Scott, 1999 : 37).

Les pratiques de knowledge management sont présentées comme incrémentales: « d'un côté les knowledge managers ont peu de temps pour la conceptualisation de leur action, de l'autre ils prennent en charge toute initiative dans l'entreprise qui se rapporte de près ou de loin à du knowledge management » (Earl et Scott, 1999 : 37). Dans son retour d'expérience en tant que knowledge manager au sein de Schneider Electric, Martin Roulleaux-Dugage (2007) montre la nécessité de recourir à une communauté de praticiens de knowledge management pour améliorer son action : la communauté CoP-1.

Nous allons maintenant proposer un modèle d'étude pour aborder de manière systémique les pratiques des gestionnaires des connaissances.

1.2. Le modèle du système d'activité appliqué aux gestionnaires des connaissances

Pourquoi recourir au modèle du système d'activité ? D'une manière générale, on peut définir le modèle du système d'activité comme un cadre théorique permettant l'étude de l'individu par la prise en compte du contexte social et historique dans lequel son action est ancrée (Engeström, 1996). La notion de système d'activité permet de mettre en valeur les tensions inhérentes dans tout travail inscrit dans un contexte organisationnel. Dans notre cas, nous mobilisons ce modèle pour établir des liens entre les « actions » des gestionnaires, les « ressources » pour exercer cette action et les « praticiens » qui effectuent celle-ci.

A l'origine, la théorie de l'activité est apparue dans l'Union Soviétique au début des années 1920 pour étudier les phénomènes d'apprentissage. Depuis, cette théorie s'est consolidée à travers trois générations de travaux de recherche (Engeström, 1996). La première génération est l'œuvre de Lev Vygotsky, la deuxième celle d'Alexei Leont'ev et la troisième celle d'Yrjö Engeström.

Afin de comprendre la nature des tâches des travailleurs et leur mode d'apprentissage dans le système de travail soviétique, le psychologue Lev Vygotsky propose de dépasser l'analyse classique sujet-objet ou stimulus-réponse. Dans son modèle du triangle (voir Figure 2), il introduit une troisième dimension, celle de l'artefact médiateur.

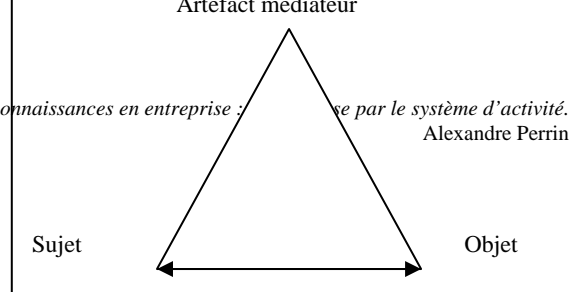


Figure 2. Le modèle du triangle de Vygotsky

Cet artefact médiateur modifie la relation entre le stimulus et la réponse car il englobe les valeurs culturelles et les pratiques sociales de l'individu. Vygotsky considère donc que l'analyse de l'apprentissage ne doit pas se limiter à l'étude du phénomène stimulus-réponse ; elle doit intégrer les différents objets produits par l'individu (un document, un discours, une pratique, etc.). En introduisant ce troisième élément dans l'étude de l'apprentissage individuel, Vygotsky propose d'étudier le contexte dans lequel l'individu est encastré. Ses travaux serviront de base aux théories relatives aux pratiques sociales et plus précisément ceux centrés sur les communautés de pratique (Brown et Duguid, 1991 ; Lave et Wenger, 1991) et sur les objets frontières délimitant l'accès à une pratique sociale (Carlile, 2002). Cette approche de l'apprentissage était totalement novatrice comme l'avance Engeström : « la prise en compte des artefacts culturels dans les actions humaines était révolutionnaire dans le sens où l'unité d'analyse dépassait la séparation entre l'individu cartésien et l'inatteignable structure sociale » (Engeström, 2000 : 134).

Centré sur l'analyse de l'apprentissage individuel, le modèle de Vygotsky sera ensuite complété par les travaux d'un de ses disciples, Alexei Leont'ev. Ce dernier propose de comparer le système d'activité individuel (sujet-artefact-objet) avec celui d'un collectif d'individus (sujets-artefacts-objets) mais Leont'ev ne modifie pas le modèle en profondeur. En revanche, Engeström propose une version plus complète du modèle d'activité en intégrant le système de ressources de l'individu (ce qu'il peut mobiliser dans son travail quotidien). Ce système de ressources inclut les règles, les outils et la division des tâches que l'individu peut utiliser pour agir dans son environnement (Figure 3).

L'objectif du modèle proposé par Yrjö Engeström est de faire émerger les tensions et les conflits au sein du système d'activité afin d'améliorer sa compréhension du phénomène d'apprentissage. Dans ses travaux, il utilisera ce modèle pour étudier les pratiques de soin dans un hôpital par un médecin peu expérimenté. Les actions de ce dernier sont décrites avec minutie en fonction du système d'activité et du système de ressources. Il constate par exemple que le docteur (le sujet) interagit avec son patient (l'objet) mais également avec d'autres docteurs (la communauté) pour formuler son diagnostic. Les interactions sont modifiées par les règles, les outils et la division du travail en vigueur au sein de l'hôpital.

A partir de la Figure 3, on comprend alors que tout système d'activité comporte des éléments formels et informels dans l'exercice du métier de docteur. La relation sociale entre le sujet (l'acteur) et l'objet (son action) est modifiée par l'utilisation d'artefacts médiateurs (des ou-

tils) ; elle se fait sous la contrainte de règles (que doit-il faire dans ce cas ?), au sein d'une communauté (que font ses collègues dans ce cas ?) et en respectant une division du travail (qui fait quoi dans ce cas ?). Ce modèle offre donc un cadre d'analyse du travail d'un individu (le sous-ensemble) tout en englobant ses relations de travail avec les autres services de l'organisation (l'ensemble).

Ce cadre théorique permet donc de répondre aux différentes problématiques soulevées dans la partie précédente, à savoir l'étude des apprentissages du gestionnaire, l'étude des conflits dans l'exercice de la fonction et l'étude du contexte dans lequel évolue le praticien (Tableau 1).

	Dimension du système	Question guidant le chercheur	Implication pour le recueil de données
Système d'activité	Sujet	<i>Qui est le gestionnaire des connaissances ?</i>	Etudier le profil du gestionnaire (diplôme, niveau d'expérience, etc.).
	Objet	<i>Que doit-il faire ?</i>	Etudier les tâches assignées au gestionnaire.
	Communauté	<i>Avec qui collabore-t-il ?</i>	Etudier les parties prenantes internes et externes.
Système de ressources	Règles	<i>Quelles sont les règles à suivre ?</i>	Etudier la définition et l'application des règles de fonctionnement par le gestionnaire.
	Artefact médiateur	<i>Quels sont les instruments de gestion utilisés ?</i>	Etudier les instruments de gestion ou les concepts utilisés par le gestionnaire.
	Division du travail	<i>Qui fait quoi ?</i>	Etudier le partage des tâches entre le gestionnaire et les parties prenantes.

Tableau 1. Les questions guidant le chercheur dans l'analyse des pratiques.

Dans la partie suivante, nous défendons la méthodologie employée pour étudier les pratiques des gestionnaires des connaissances.

2. Méthodologie

Pour saisir la réalité du travail d'un gestionnaire des connaissances, il est nécessaire d'observer celui-ci dans son environnement. A partir de nos observations du travail du gestionnaire, nous cherchons à décrire et à comprendre les régularités et les liens de causalité dans son système d'activité. Mais nos observations étant « enchâssées » dans un contexte spécifique (l'entreprise ou l'unité dont il dépend), il nous semble nécessaire d'adopter également une posture permettant de comprendre les représentations des acteurs. Cette posture est celle du « positivisme amé-

nagé » défendu par des auteurs comme Miles et Huberman (1991).

C'est pourquoi la méthodologie employée est qualitative et construite sur quatre études de cas (2.1). Nous précisons ensuite notre mode de recueil (2.2) et d'analyse (2.3) des données.

2.1 Une méthodologie qualitative basée sur la méthode des cas

Nous nous appuyons sur une démarche de recherche qualitative fondée sur la méthode des cas. Cette dernière est une stratégie de recherche particulièrement appropriée quand on étudie un objet complexe, à savoir le travail d'un gestionnaire des connaissances en entreprise. Selon Yin (2003 : 5), il est souhaitable de réaliser plusieurs études et de les comparer pour en faire ressortir des traits communs et des différences. L'unité d'analyse retenue pour comparer les cas est le système d'activité.

Notre échantillonnage théorique se caractérise par la focalisation sur le système d'activité de quatre gestionnaires des connaissances au sein d'une même entreprise (Lafarge). La sélection des cas d'étude s'est faite de manière théorique mais également pratique. D'un point de vue théorique, les critères de représentativité (traits communs et spécificités des quatre cas) ont été respectés puisque nous étudions le travail de gestionnaires des connaissances disposés dans différents contextes (trois branches) à différents niveaux de décision (siège et business unit). L'échantillonnage a été également guidé par des critères pratiques déterminés par l'accord de collaboration avec l'entreprise. Cet accord comprend l'observation de ses tâches, l'étude de ses outils et la conduite d'entretiens.

2.2 Mode de recueil des données

Pour accéder aux données, nous avons opéré en trois temps. Dans un premier temps, nous avons opté pour une posture ouverte afin d'accéder aux terrains de recherche (un participant qui observe). Nous avons ainsi proposé d'étudier la relation entre la mise en place d'une politique de management des connaissances et la performance organisationnelle. Le danger, quand nous adoptons une posture de participant qui observe, est de délaissier son regard critique vis-à-vis du terrain de recherche : « la participation aux activités du groupe peut avoir comme conséquence d'intégrer pleinement le point de vue des observés délaissant ainsi son regard critique du chercheur » (Groleau, 2003 : 217). C'est pourquoi, dans un deuxième temps, nous avons adopté un point de vue distancié sur le travail du gestionnaire des connaissances (un observateur qui participe). Cette deuxième étape a été nourrie par des observations directes, des entretiens et des données secondaires répertoriées lors de l'accès au terrain. Ces observations n'ont pas été déclarées par le chercheur aux personnes observées.

La collecte des données se caractérise par une triangulation de celles-ci : 42 jours d'observations consignées et, dans le même temps, nous avons mené conjointement des entretiens semi-directifs centrés (39 heures à travers 26 entretiens) et une récolte de documents internes (bases de données, présentations, documents rédigés par les gestionnaires). Cette période de collecte des données s'est étalée sur douze mois, conformément à l'accord que nous avons signé avec l'entreprise. Grâce à cette longue période de collecte, chaque observation a pu être soumise à l'examen des documents récoltés et des interprétations des acteurs ; chaque étude documentaire a pu être infirmée ou confirmée par une observation ou un entretien ; chaque entretien a été soumis à l'étude de documents et d'observations. Nous avons également assuré la triangulation des sources de données en interrogeant différents statuts d'acteurs concernés par le knowledge management : les sponsors, les champions, les sceptiques et les partenaires (Earl et Scott, 1999). En tout, cinq sponsors, quatre champions, deux sceptiques et cinq parties prenantes (principalement des consultants) ont été interrogés.

2.3 Analyse qualitative des données

Conformément à notre méthodologie, nous concevons le processus d'analyse des données comme un processus itératif entre les idées et le terrain. Ces allers-retours peuvent à la fois servir à comprendre le point de vue de la personne interrogée, c'est-à-dire le sens qu'elle donne aux mots qu'elle emploie et à vérifier le sens donné par le chercheur lui-même.

Cette diversité des données suppose un traitement différencié en deux étapes. La première étape consiste en l'analyse de contenu thématique des entretiens semi-directifs centrés, fondée sur le dictionnaire des thèmes (relatifs au système d'activité). Dans l'analyse thématique le chercheur adopte comme unité d'analyse des portions de phrases, des phrases entières, voire des groupes de phrases. La seconde étape correspond à l'analyse transversale de l'ensemble des données. L'analyse transversale fait ressortir les caractéristiques communes et les relations de dépendance ou d'indépendance entre ces systèmes d'activité. Cette émergence a été obtenue par un codage ouvert, c'est-à-dire que nous nous sommes appuyés sur les verbatim des gestionnaires des connaissances.

Dans la partie suivante, nous présentons les résultats de notre analyse que nous discuterons dans une dernière partie.

3. Analyse des systèmes d'activités

Dans cette troisième partie, nous présentons les systèmes d'activité de quatre gestionnaires des connaissances évoluant au sein du groupe Lafarge. Grâce au modèle du

système d'activité (voir la Figure 4), nous avons identifié quatre points de tension organisationnelle: entre les groupes d'acteurs impliqués dans la gestion des connaissances et les knowledge managers (les praticiens étudiés) (3.1), entre les knowledge managers eux-mêmes (3.2) à propos des difficultés d'arbitrage entre une approche technique ou sociale (3.3) et de la mesure de la performance de leurs pratiques (3.4).

3.1 Les tensions entre les knowledge managers et les parties prenantes

Le premier constat est que les gestionnaires des connaissances doivent mobiliser différents groupes d'acteurs pour mener à bien leur mission. Il s'agit de la Direction Générale mais également des Directeurs d'usines ou de responsables commerciaux et marketing. La mise en place d'une équipe de knowledge management s'est faite en accord avec un comité de pilotage KM composé de membres de la direction. Ce comité de pilotage doit à la fois contrôler l'action de la knowledge manager du siège – rattachée à la Direction des Services d'Information - via des rencontres annuelles mais également réfléchir sur les orientations à donner à la politique KM de Lafarge à tous les niveaux de l'entreprise. Cette première tâche soulève la question de l'allocation de ressources financières et humaines à des projets se rattachant à la gestion des savoirs :

On est ici dans le cas d'une démarche validée par la direction générale, qui non seulement ne remet pas en question la pertinence du partage des connaissances, mais décide de l'encourager avec une campagne de sensibilisation mondiale. Elle montre ainsi son engagement à développer cette culture chez Lafarge en affectant des ressources et un budget à cette campagne.
(source : KM_Corporate)

Mais dans la réalité, la relation entre ces parties prenantes est affectée par la perception qu'ont les individus du knowledge management et de leur image du praticien en charge du « dossier » (le knowledge manager). On peut ici affirmer que ce premier conflit provient de l'image extrêmement floue attribuée au knowledge management et à tout ce qui s'en rapporte de près ou de loin :

Ce terme (knowledge management) est tellement rebutant que nous ne l'employons pas. Nous préférons parler de transfert d'expériences. (source : DG)

Un knowledge manager ? Je ne savais même pas que cette fonction existait chez nous !
(source : OPE_Platre)

Moi je n'emploie jamais le terme de knowledge management ! (source : KM_Corporate)

Ce manque de considération à l'égard du knowledge manager est une des raisons, selon nous, des difficultés à implanter durablement une démarche de gestion des savoirs. Sans considération, le knowledge manager doit

alors faire preuve de capacités rhétoriques afin de prouver la valeur de sa démarche aux opérationnels, démarche pourtant soutenue par la Direction Générale.

3.2 Les tensions entre les praticiens

Le deuxième point de tension identifié se situe dans les relations entre les knowledge managers. Confrontée à une diversité de pratiques existants au sein des quatre branches, la responsable du siège (appelée « Corporate Knowledge Manager ») doit s'efforcer de ne pas étouffer les initiatives tout en s'assurant que celles-ci s'inscrivent dans les normes techniques définies par la direction des Systèmes d'Information (DSI) du siège. A titre d'exemple, le Knowledge Manager de la Branche Toiture a fait l'acquisition de licences d'utilisation d'un logiciel de knowledge management avant l'arrivée de la Corporate Knowledge Manager sans en référer à la DSI de Lafarge. Ce type d'initiatives complexifie l'infrastructure et contribue à opacifier la mise en place du knowledge management aux yeux des utilisateurs perdus entre différents outils.

Des tensions sont donc apparues quand le Corporate Knowledge Manager a tenté d'imposer des règles à sa communauté :

J'ai reçu le KM Handbook. Je l'ai vaguement lu. Franchement, je ne l'ai jamais appliqué... et je ne vois pas pourquoi je le ferai puisque j'ai déjà mis en place un outil qui fonctionne. (source : KM_Plâtre)

3.3 Les tensions à propos de l'objet du KM

Le troisième point de tension se situe entre les knowledge managers et l'objet de leur action. Pour certains, il s'agit de limiter leur action à une base de données. Pour d'autres, c'est tout le contraire : la base de données ne sert à rien puisque la connaissance est attachée aux personnes. Il faut donc dynamiser les réseaux sociaux.

Cet arbitrage entre codification et personnalisation a déjà été étudié par Hansen et al (1999). Ce point de tension a d'ailleurs été clairement exprimé par le Sponsor Executif du Knowledge Management :

Les technologies de diffusion des connaissances se sont développées depuis l'action du Corporate Knowledge Manager...mais c'est aussi un handicap. Parce que quand vous parlez avec les gens, ils vous disent 'bah la connaissance, c'est de l'IT'. On casse ainsi l'image. C'est très injuste. Il faut que les outils soient de bons outils et pas plus que des outils. La connaissance ce n'est pas ça, c'est bien plus que ça. C'est culturel, c'est une attitude et c'est ça qu'il faut prêcher. [...] Il y a eu des avantages et des inconvénients à notre politique de KM. L'avantage c'est que ces outils existent à ce

jour et qu'ils sont tangibles. L'inconvénient, c'est qu'en se focalisant sur l'IT, on a pris le risque que la connaissance soit un sujet IT. (source : DG)

On comprend ici que la politique de knowledge management de Lafarge est clairement celle d'une codification massive des connaissances via des outils informatiques. Le rôle des knowledge managers est donc principalement de gérer ces outils et non de dynamiser des communautés de pratique. Celui qui réalise ce type de pratiques sort de la norme prescrite par la Corporate Knowledge Manager...sans pour autant être sanctionné puisque le Corporate Knowledge Manager lui-même était conscient des limites de l'approche technique :

Ce travail sur les outils représentait une première étape pour modifier la culture de l'entreprise puisque la technologie ne doit plus être une excuse pour ne pas partager les informations. (source : KM_Corporate)

Notre campagne de communication tomberait probablement complètement à côté de la plaque si elle n'était pas préparée par cinq ans de travail de mise en place systématique des fondamentaux de l'organisation de partage des connaissances, en particulier les outils de collaboration et le réseau des Knowledge Managers. Sans le travail du Corporate Knowledge Manager, cela ne serait pas possible. (source : KM_Béton)

3.4 Les tensions à propos de la mesure de la performance

Le dernier point de tension se situe entre les knowledge managers et les outils de mesure à utiliser pour mesurer leur action. Face au manque de considération vis-à-vis de leur fonction, ces gestionnaires doivent trouver des métriques appropriées pour calculer la valeur ajoutée de leur démarche. Ces métriques sont à la fois quantitatives (nombre de connexions par jour aux bases ; nombre de bonnes pratiques transférées) mais également qualitatives :

On a retenu pour principe de sortir des généralités du type "vous aller gagner du temps et éviter de réinventer la poudre" pour se positionner par rapport à des sujets particuliers particulièrement stratégiques pour l'entreprise (safety, produits etc.) et en mettant l'accent sur des messages individuels ("vous serez bien meilleurs"). On implique donc à la fois l'entreprise Lafarge et ses employés, ce qui est une clé de succès bien connue de tous les programmes de ce type. (source : KM_Béton)

Le manque de moyens financiers incite immédiatement la Corporate Knowledge Manager à justifier la valeur ajoutée de son action et à définir des métriques de performance sur les projets et les outils de KM. Elle va donc chercher à quantifier le coût et les bénéfices de chaque projet de knowledge management et inclure des métriques de performance dans le KM Handbook. Pour l'aider à quantifier son action, elle va interagir avec trois parties prenantes (sa communauté) : le service Système d'Information Corporate (la DSI), d'autres knowledge managers (issus de la communauté CoP-1) et des consultants. Ces derniers sont les partenaires privilégiés de la Corporate Knowledge Manager puisqu'ils représentent une ressource temporaire très utile pour mener bien à ses projets.

4. Les quatre rôles du knowledge manager

La profession de knowledge manager peut être décrite en termes de différents « rôles » ou par des « ensembles organisés de comportements identifiés à une fonction » (Mintzberg, 2004 : 37). Pour décrire les différents rôles, nous nous interrogeons ici sur les modes de contrôle des gestionnaires. On distingue généralement deux modes de contrôle dans la littérature : le contrôle direct ou le contrôle indirect (Johnson et al., 2004). Le contrôle direct repose sur une supervision étroite ou un suivi rigoureux alors que le contrôle indirect consiste plutôt à définir les conditions grâce auxquelles les comportements désirés seront suscités. Ceci nous amène à tirer des conclusions sur les compétences nécessaires aux quatre rôles des gestionnaires des connaissances, compétences que l'entreprise doit inclure dans la définition d'un poste de Knowledge Manager. A partir de ces rôles, notre volonté n'est pas tant de définir des profils types figés mais de discuter de pratiques émergentes non identifiées dans la littérature : l'écrivain public, l'architecte, l'animateur et le rhétoricien.

D'une manière générale, l'objet du métier d'écrivain public a toujours été de se placer comme le trait d'union entre les individus et les nécessités administratives ou sociales. Dans une démarche de knowledge management, un « knowledge manager-écrivain public » met à disposition sa capacité de traduction au service des autres. Il est le trait d'union entre l'émetteur et le récepteur de la connaissance. Son rôle consiste donc à prolonger par l'animation de ce contenu auprès des personnes susceptibles de réutiliser ce savoir. Il doit toutefois avoir la connaissance métier nécessaire pour juger de la pertinence des connaissances capitalisées dans le portefeuille. C'est pourquoi l'écrivain public est généralement une personne issue de l'entreprise ou des experts aptes à juger de la qualité et de la pertinence de la connaissance mise à disposition par un employé.

Au contraire des écrivains publics, les architectes doivent avant tout avoir des compétences techniques en matière d'outils informatiques et de systèmes de gestion des connaissances. Mais à la différence de l'informaticien, ils doivent mettre cette maîtrise des outils de partage de l'information au service des collaborateurs : les utilisateurs, les responsables informatiques des divisions et les responsables au niveau du groupe. C'est pourquoi l'architecte gère avant tout l'infrastructure technique de l'entreprise. Pour être crédible, l'architecte doit maintenir un effort permanent de veille technologique, observer avec acuité les dernières tendances et choisir les outils adéquats. L'objectif de l'architecte des connaissances est d'imposer le standard technique utilisé par l'ensemble du groupe afin d'éviter la mise en place, au niveau hiérarchique inférieur, d'outils qui ne répondent pas aux critères édictés au niveau du Siège. Cette démarche *top-down* doit être complétée par une démarche *bottom-up* où l'architecte prend en compte les demandes de certains services réclamant plus de souplesse et d'interactivité dans les échanges d'information.

L'animateur est un gestionnaire des connaissances qui a opté pour une démarche sociale basée sur le pilotage dans la communauté de pratique. Son rôle consiste à canaliser un collectif d'individus pour produire du savoir. L'arbitrage qu'il doit effectuer se situe au niveau de la « domestication » de ce phénomène collectif. En pratique, l'animateur passe un temps considérable à téléphoner, relancer, appeler, contacter les personnes susceptibles de participer à la communauté. Son objectif est de développer la participation périphérique de ses membres. Il doit donc être recruté parmi les membres de la communauté ou parmi des spécialistes du domaine qui anime celle-ci. Ses compétences en matière de leadership et en matière de communication sont essentielles.

Enfin, pour le rhétoricien, la clé du knowledge management se situe au niveau du langage. Et les histoires constituent un vecteur de création et diffusion du sens, de compréhension spontanée. Le « knowledge manager-rhétoricien » peut adopter une approche sociale, en devenant lui-même un raconteur d'histoires incitant les personnes à partager ce qu'ils savent. Il peut aussi avoir une approche technique en mettant en place un système de gestion des connaissances plus interactif qu'une simple base de données. Dans le premier cas, c'est un conteur qui facilite le changement organisationnel, dans le second cas, c'est un spécialiste des outils de l'Internet 2.0 tels que les blogs, les podcasts ou les wikis.

5. Conclusion

Le management des connaissances est une notion qui se réinvente sans cesse et qui évolue au gré des discours, des méthodes, des outils et des pratiques réelles. Ce manque de stabilité explique pourquoi le gestionnaire des con-

naissances souffre encore aujourd'hui d'un manque de visibilité au sein de la structure organisationnelle. La mobilisation d'un cadre conceptuel original - le système d'activité - permet, selon nous, de démontrer cet état de fait en adoptant une perspective dite « pratique ».

A partir de l'analyse transversale de nos données, nous avons abouti à deux conclusions. Premièrement, la fonction est tellement récente que la définition du poste se construit au gré des besoins de l'entreprise et qu'elle disparaît une fois ce besoin rempli. Deuxièmement, la portée de son action est limitée par la nature transverse de sa fonction. Cette incertitude est source de conflits et d'incompréhensions entre le gestionnaire des connaissances et le reste de l'entreprise résumés dans la Figure 4.

D'un point de vue méthodologique, la limite principale de notre étude est de ne pas avoir réussi à mesurer avec précision la répartition des différentes tâches via un questionnaire quantitatif. Cela peut s'expliquer par la réticence généralisée de répondre à un questionnaire mais également par le nombre limité de répondants potentiels. D'un point de vue théorique, il nous semble également nécessaire d'améliorer notre compréhension du contexte historique dans lequel évolue chaque gestionnaire des connaissances.

Exercer la profession de gestionnaire des connaissances nécessite donc la mobilisation de compétences à la fois techniques (savoir sélectionner des outils de codification) et sociales (savoir animer un réseau) mais également relationnelles voire rhétoriques (savoir convaincre de la valeur ajoutée du management des savoirs). Sa fonction est tellement récente que son agenda se construit au gré des projets et des besoins de ses clients internes. La formalisation d'une communauté francophone de gestionnaires des connaissances (CoP-1) est le symbole le plus manifeste des difficultés inhérentes à cette fonction. Il nous semble opportun, à l'avenir, d'étendre notre analyse à cette communauté tout entière.

6. Références

Awazu, Y., & Desouza, K. (2004). « The Knowledge Chiefs: CKOs, CLOs and CPOs. » *European Management Journal*, 22(3), pp 339-344.

Brown, J. S., & Duguid, P. (1991). « Organizational Learning and Communities of Practice: Towards a Unified view of Working, Learning and Innovation. » *Organization Science*, 2(1), pp 40-57.

Carlile, P. (2002). « A Pragmatic View of Knowledge and Boundaries: Boundary Objects in New Product Development. » *Organization Science*, 13(4), pp 442-455.

C.I.G.R.E.F. (2000). *Gérer les connaissances*. Paris.

Davenport, T., DeLong, D., & Beers, M. (1998). « Successful knowledge management projects. » *Sloan Management Review*, 39(2), pp 1-15.

Davenport, T., & Prusak, L. (1999). *Working Knowledge: how organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.

Engeström, Y. (2000). « Activity theory as a framework for analyzing and redesigning work. » *Ergonomics*, 43(7), pp 960-975.

Engeström, Y. (2001). « Expansive Learning at Work: toward an activity theoretical reconceptualization. » *Journal of Education & Work*, 14(1), pp 133-156.

Earl, M., & Scott, I. (1999). « What is a Chief Knowledge Officer? » *Sloan Management Review* (Winter), pp 29-38.

Foote, N., Matson, E., & Rudd, N. (2001). « Managing the knowledge manager. The McKinsey Quarterly, Volume 3, pp 120-129.

Grundstein, M. (2004). « De la capitalisation des connaissances. » In J.-L. Ermine & I. Boughzala (Eds.), *Management des connaissances* (pp. 25-54). Paris: Hermès.

Hansen, M., Nohria, N., & Tierney, T. (1999). « What's your strategy for managing knowledge? » *Harvard Business Review*(March-April), pp 106-116.

Huberman, M., & Miles, M. (1991). *Analyse des données qualitatives - Recueil des nouvelles méthodes*. Bruxelles: De Boeck.

Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). « Strategizing: The challenges of a practice perspective. » *Human Relations*, 60(1), pp 5-27.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2004). *Exploring Corporate Strategy*. London: Prentice Hall.

Lancini, A. (2003). « Identification des facteurs favorisant le succès d'adoption des SGC: étude de cas d'une mutuelle d'assurances. » *Systèmes d'Information et Management*, 2(Juin), pp. 11-40.

Lave, J., & Wenger, E. (1991), *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge: Cambridge University Press.

Mintzberg, H. (2004). *Le management : Voyage au centre des organisations*. Paris: Editions d'Organisation.

Rouleau, L., Allard-Poesi, F., & Warnier, V. (2007), « Le management stratégique en pratiques. » *Revue Française de Gestion*, 33(174), pp. 15-24.

Rigby, D., & Leusse, P. d. (2007), *Les outils du management*. Paris: Vuibert.

Wenger, E., McDermott, R., & Snyder, W. (2002), *Cultivating Communities of Practice*. Boston: Harvard Business School Press.

Roulleaux-Dugage, M. (2007), *Organisation 2.0 : Le knowledge management nouvelle génération*. Paris: Eyrolles.

Yin, R. (2003), *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks: Sage.

7. Tableaux et figures

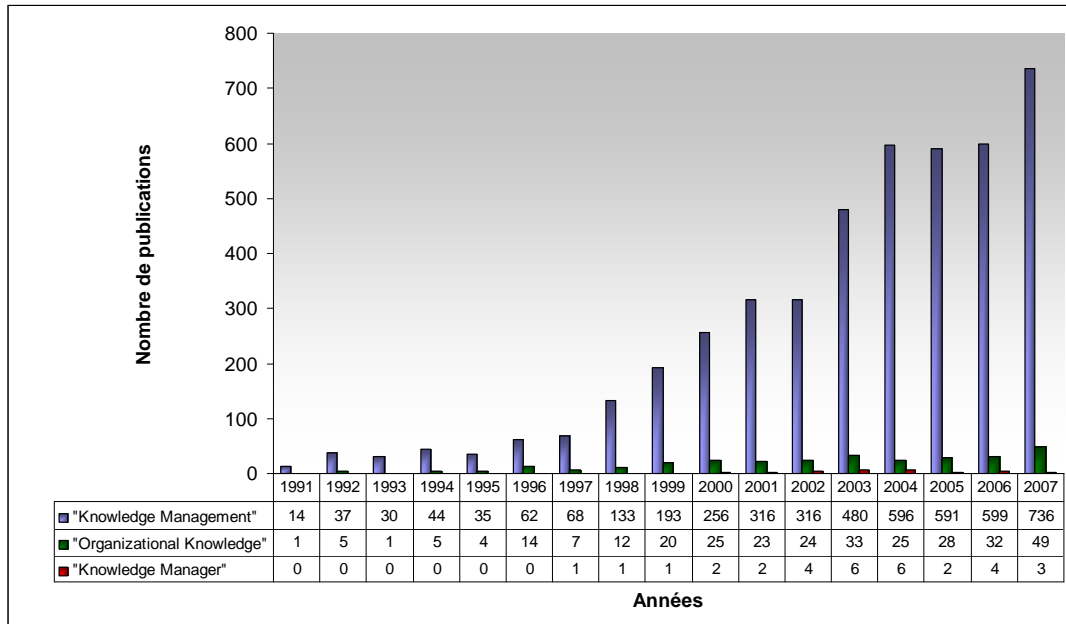


Figure 1. Nombre de publications sur EBSCO (Business Source Premier) entre 1991 et 2007.

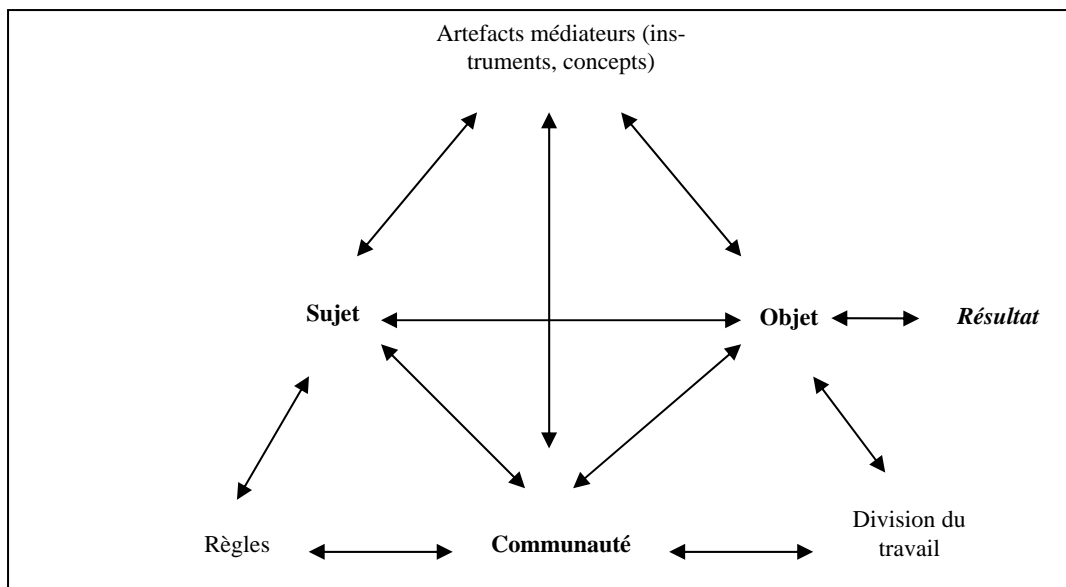


Figure 3. Le modèle du système d'activité (Engeström, 2000)

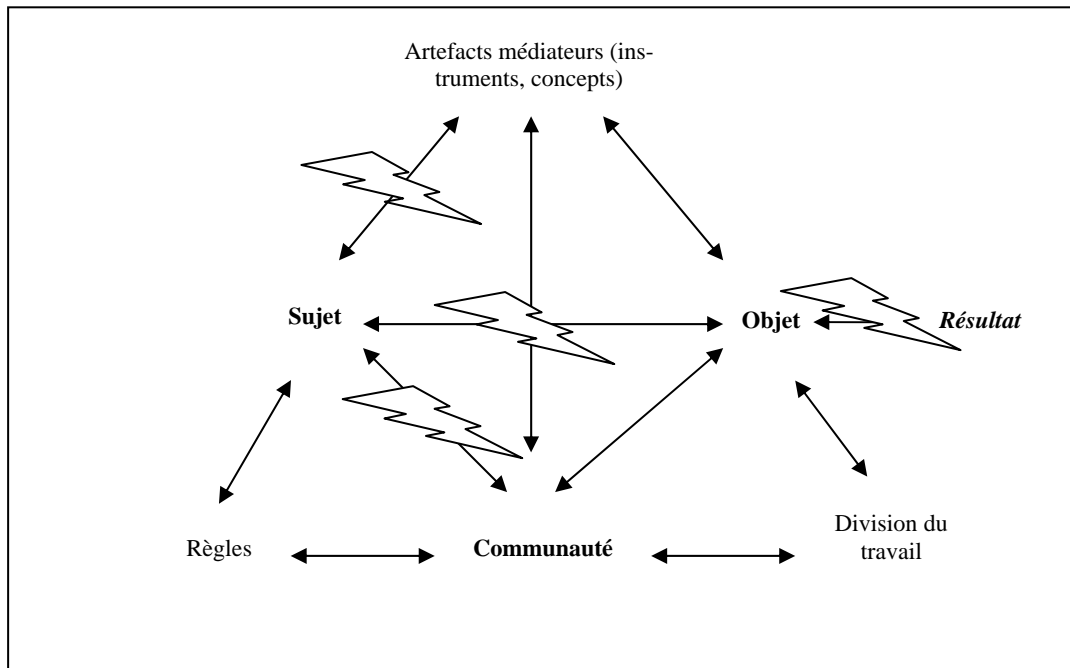


Figure 4. Les tensions dans les systèmes d'activité des gestionnaires des connaissances