

L'agenda des gestionnaires des connaissances

**Perrin Alexandre, Chargé d'enseignement et de recherche
Département Stratégie, Audencia Nantes Ecole de Management**

8 route de la Jonelière - BP 31222 - 44312 Nantes Cedex 3 - France

Tel : +33 2 40 37 45 56

aperrin@audencia.com

Résumé

Cet article vise à rendre compte de l'activité des responsables en charge de la gestion des connaissances. Véritable patchwork de pratiques hétérogènes, cette dernière est apparue dans les entreprises par le biais des technologies de l'information et de la communication (TIC) comme les bases des données, les intranets ou les outils collaboratifs. La place accordée à ces outils est importante dans l'agenda des gestionnaires des connaissances mais celle-ci tend à décroître au profit d'une approche plus sociale de la gestion des connaissances impliquant l'animation de communautés de pratique et l'accompagnement au changement. C'est pourquoi nous discutons de l'évolution du rôle de ces gestionnaires des connaissances, de leur légitimité et de leur pérennité dans la structure organisationnelle.

Mots clés : knowledge manager, knowledge management, agenda.

INTRODUCTION

Les organisations cherchent sans cesse à améliorer l'utilisation de leur portefeuille de connaissances. Comme l'avait noté Peter Drucker (1992), elles essayent « d'user du savoir pour déterminer comment le savoir existant peut être mis en œuvre pour obtenir des résultats ». Mais au fur et à mesure que leur taille et leur complexité augmentent, leur besoin de mettre en commun ce que savent leurs employés est devenu de plus en plus difficile à satisfaire. Qu'il s'agisse de transfert vertical entre un maître et un apprenti ou de transfert horizontal entre experts, les responsables d'entreprises se sont rendus compte qu'ils ne pouvaient désormais plus s'appuyer sur des réseaux sociaux simples et peu coûteux (Foray, 2000). La globalisation et la dématérialisation de leurs activités ont été des facteurs aggravants cette tendance. Sous l'effet d'un approfondissement de la distribution spatiale de leurs activités (éparpillement des sites de production et de commercialisation) et de la hausse des coûts de coordination de ces activités (équipes multiculturelles et multilingues), une nouvelle exigence est apparue pour les entreprises – en particulier multinationales : celle de la gestion active de leurs connaissances. Elles sont aujourd'hui toutes concernées par cette question dans une optique de productivité et d'efficacité (OCDE, 2004).

On remarque ainsi que depuis une quinzaine d'années, bon nombre d'entre elles ont commencé à structurer leur démarche de gestion des connaissances (Ruggles, 1998). Chacune tente de traiter un problème en particulier : le départ en retraite de cadres qui détiennent une connaissance critique, le partage de bonnes pratiques développées par une unité de production, la stimulation de l'innovation d'un centre de recherche, etc. Dans la réalité, la mise en place effective de ces initiatives soulève de nombreux problèmes liés tantôt à la nature tacite de la connaissance (Davenport et Prusak, 1999), à l'existence de barrières culturelles (O'Dell et Grayson, 1998) qu'à l'adoption d'un système de gestion des connaissances (Lancini, 2003).

Cette problématique s'est également retranscrite dans l'accroissement de travaux de recherches traitant de la connaissance dans les organisations qui cherchent à la fois à comprendre la nature des connaissances organisationnelles (avec une orientation théorique voire philosophique) et à étudier l'utilisation de celles-ci dans des politiques de management des connaissances (avec une orientation pratique). Les travaux ne manquent donc pas sur ce que les managers sont censés faire pour gérer leurs connaissances. En revanche, il est surprenant de constater que très peu d'études ont porté jusqu'ici sur la personne en charge de mettre en place une politique de management des

connaissances : le « *knowledge manager* » (ou gestionnaire des connaissances). Une recherche par mots-clés sur la base d'articles scientifiques EBSCO suffit à illustrer l'ampleur de ce décalage (voir Annexe A).

Les quelques publications consacrées à l'organisation de cette fonction labellisée « Knowledge Management » (ou Gestion des Connaissances) s'inspirent fréquemment du modèle des « *knowledge intensive firms* » (ex : les sociétés de conseil). C'est en effet dans ces organisations, pour lesquelles la gestion des connaissances constitue la raison d'être, que l'on trouve une plus grande formalisation et spécialisation des rôles en la matière (Foot *et al*, 2001). Pour autant, on a également vu apparaître les fonctions de « *Chief Learning Officer* », « *Chief Knowledge Officer* », « *Directeur du Capital Intellectuel* » ou « *Knowledge Managers* » dans des entreprises industrielles et des entreprises de services (Awazu et Desouza, 2004). 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 Knowledge Manager, 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 : 31). Mais 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 (Earl et Scott, 1999).

C'est pourquoi nous souhaitons analyser l'agenda des gestionnaires des connaissances en entreprise. Par « agenda », nous désignons l'ensemble de leurs préoccupations managériales et décisionnelles (Vidaillet, 1996). Il s'agit à la fois de comprendre le contenu de cet agenda et d'étudier son évolution au cours du temps.

Dans une première partie nous étudions les objets et les méthodes de la gestion des connaissances afin de définir les responsabilités d'un gestionnaire des connaissances. A l'aide de trois études de cas, nous ferons ensuite émerger son agenda en observant *in situ* le travail du gestionnaire des connaissances. Nous confirmerons ces observations par des entretiens réalisés au sein d'une communauté française de gestionnaire des connaissances. Cette confrontation entre la théorie et la pratique nous permet de préciser la nature des tâches réalisées par le gestionnaire des connaissances et de dégager une analyse critique de cette nouvelle fonction.

1. DE LA GESTION DES CONNAISSANCES AUX GESTIONNAIRES DES CONNAISSANCES

Toute entité (un individu ou une organisation) ne détient pas une forme unique de connaissance mais différentes formes, à différents niveaux, dans différents lieux et sur différents supports. Devant l'impossibilité de traiter uniformément tous les aspects des connaissances organisationnelles, Cook et Brown (1999) distinguent deux approches épistémologiques dans la littérature: celle de la « possession » (*knowledge*) et celle du « processus » (*knowing*). Dans cette première partie, nous présentons ces deux orientations: le premier courant est centré sur la connaissance comme objet (*knowledge*) (1.1) alors que le deuxième est centré sur l'interaction (*knowing*) (1.2). Nous concluons par une mise en relation de ces travaux avec ceux portant sur le gestionnaire des connaissances (1.3).

1.1 LA CONNAISSANCE COMME OBJET : L'APPROCHE TECHNIQUE

Le premier courant cherche à transformer en connaissances organisationnelles ce qui réside dans la tête des individus mais également dans la masse croissante d'informations détenues par l'entreprise. Souvent inspiré de l'Intelligence Artificielle, dont l'objectif était d'informatiser la connaissance humaine et le raisonnement des experts, la gestion des connaissances prenait dès son origine une tournure très technologique via les systèmes-experts (Hatchuel et Weil, 1992). Cette approche peut être qualifiée de « technique », entendu comme « un ensemble de moyens mis en œuvre, de concepts, d'instruments, de procédures et de modèles opératoires à portée cognitive dont le but est de résoudre des problèmes concrets dans les organisations » (Louart, 1999 : 1199). Elle vise ainsi à transformer les connaissances possédées par l'entreprise en un objet de gestion.

a) *Les connaissances « possédées »*. Partir de l'idée de « possession » permet d'expliquer la nécessité de mettre en place des mécanismes de conversion des connaissances individuelles en connaissances organisationnelles. Au centre de cette analyse se trouve la logique de codification des connaissances individuelles. La codification des connaissances individuelles est le processus de conversion d'une connaissance en un message, qui peut être ensuite manipulé comme de l'information (Foray, 2000 : 48). Elle consiste à placer celle-ci sur un support et à la réduire en objet malléable et aisément transportable. Elle permet alors d'exploiter « cette propriété unique de l'homme qui est de pouvoir placer sur sa mémoire en dehors de lui-même » (Leroi-Gouran, cité

par Favereau, 1998). L'impact économique de la codification est alors facilement calculable : les coûts fixes sont élevés mais le coût marginal de sa réutilisation est très faible. Ce mode de création de valeurs suit alors une loi des rendements croissants : plus on investit pour accroître l'efficacité d'une ressource, plus on obtient d'effet marginal (une fois qu'on a atteint un certain seuil de bascule). Selon cette perspective, la performance d'une entreprise reflète sa capacité à réutiliser de manière répétée ses connaissances plus vite que ses concurrents. L'objectif est alors d'inscrire ces connaissances dans les gènes dans l'entreprise : elle doit devenir une routine (Nelson et Winter, 1982)

Dans une logique de codification, deux formes de connaissances sont à distinguer : celle qui est verbalisable (via la parole ou l'écrit) et celle qui ne l'est pas. Dans cette optique, « toute entité douée de cognition rassemble de l'information et à partir de celle-ci va se construire un modèle mental qui est une représentation plus ou moins fidèle de la réalité. La connaissance est un entrepôt de représentations à la disposition de l'entité et qu'elle mobilise pour raisonner et qui s'extériorise par le langage. » (Winograd et Flores, 1986 cité par Patriotta, 2003 : 18). Ainsi seules les connaissances qui peuvent être extériorisées par le langage peuvent être placées sur un support. Au contraire les connaissances non verbalisables (ou tacites) sont difficiles à transmettre (Polanyi, 1966 ; Nonaka et Takeuchi, 1995) mais elles peuvent constituer la ressource la plus stratégique pour une organisation (Baumard, 1996). Les travaux de recherche décrivent alors les connaissances organisationnelles comme une ressource stratégique au développement de la firme (Grant, 1996), comme une mémoire à la fois officielle et souterraine (Girod, 1995) ou comme une accumulation d'information (Davenport et Prusak, 1999). Le lien entre ces différents travaux est une lecture cognitive de l'apprentissage et une vision hiérarchique des connaissances. C'est dans cette optique que l'on peut définir les connaissances organisationnelles comme « des flux composés d'expérience, de valeurs, d'informations contextuelles et d'expertise qui permettent d'assimiler et d'évaluer les nouvelles expériences vécues et l'information reçue » (Davenport et Prusak, 1999 : 5).

b) Les outils et processus de codification des connaissances. Le perfectionnement et la multiplication d'outils de codification des connaissances ont facilité l'émergence du knowledge management en entreprise. Deux approches sont alors possibles: l'une consistant principalement à codifier un maximum des connaissances (la codification), l'autre consistant à codifier un

minimum et à mettre l'accent sur le dialogue entre les employés (la personnalisation) (Hansen *et al*, 1999).

Dans le premier cas, le système de codification, ainsi que les salariés chargés de le faire fonctionner, sont au centre de la démarche de gestion des connaissances. L'enjeu principal va consister à identifier les détenteurs des connaissances critiques (les experts), les codifier et les rendre disponibles via un outil informatisé. Parallèlement sont apparues des méthodes de capitalisation des connaissances telles que REX ou MEREX. Un exemple est donné par les programmes de retour d'expérience formalisée dans les entreprises industrielles comme Dassault ou Renault. Cette dernière incite les ouvriers à rédiger des fiches de retour d'expérience (appelée REX pour Retour d'EXpérience) sur la chaîne de montage des voitures. L'exercice consiste à décrire le problème rencontré et à renseigner le lecteur de la fiche sur les solutions qui ont été apportées par l'employé en question. Chez Renault, on estime que la rédaction d'une fiche coûte 150 euros ; une erreur corrigée en phase d'ingénierie véhicule coûte 150 000 euros ; une erreur constatée par le client, en série, coûte 15 euros...par véhicule (Prax, 2000). De nombreuses entreprises ont également recours à des services documentaires qui capitalisent d'importantes masses d'informations structurées dans des systèmes de Gestion Electronique du Document (GED) ou dans des médiathèques d'entreprise.

Dans le deuxième cas, le système d'information joue un rôle beaucoup moins central et la codification est beaucoup moins intensive. L'enjeu n'est plus de créer des « bibliothèques intelligentes » mais de disposer d'outils de mise en relation des individus. Au contraire des logiciels de gestion des connaissances permettant d'exploiter les fonds documentaires disponibles, les espaces collaboratifs doivent permettre d'explorer de nouvelles connaissances en offrant un espace virtuel de combinaison de l'information. Les outils collaboratifs asynchrones - le « *groupware* » - ou synchrones - le « *messenger* » - sont alors utilisés pour contacter le détenteur de la connaissance ou pour travailler conjointement sur un projet. La pierre angulaire de cette stratégie est la mise à disposition d'un annuaire d'entreprise performant permettant à son utilisateur d'identifier les compétences et les expériences de ses collègues. Par exemple, la branche téléphonique de Siemens, ICN, a mis au point un outil collaboratif sur Internet pour relier les salariés entre eux à travers le monde. Comme l'explique le responsable du projet, Albert Goller, « un ingénieur de Siemens travaillant sur un projet de développement de moteur à Berlin peut faire appel à l'expérience de son collègue au Canada. Par le passé, ce genre d'information

restait bloqué en transit » (Davenport et Probst, 2002). Les outils de partage de l'information doivent ainsi permettre aux individus de mieux diffuser leurs connaissances explicites afin de produire des informations qui seront utiles à d'autres individus qui se fabriqueront eux-mêmes leurs propres connaissances (Beyou, 2003).

c) *Les limites de l'approche technique.* En codifiant les connaissances, une unité organisationnelle sera donc à même d'identifier et de réutiliser des pratiques développées ici ou là au sein de l'organisation. Mais dans les faits, l'infime espoir qu'une entité puisse apprendre quelque chose d'utile à partir de l'expérience d'une autre est très souvent un espoir non réalisé (Porter, 1985: 352). En effet, le processus de codification des connaissances connaît de nombreuses limites.

La première est liée à leur nature syntaxique: « une fois que la connaissance est codifiée par un agent économique, l'autre doit mobiliser des connaissances supplémentaires pour l'exploiter » (Foray, 2000 : 49). Ces systèmes ont simplement aidé à construire de nouveaux ensembles de connaissances. En écho, Hatchuel et Weil (1992) considèrent que le travail de codification est avant tout un travail de recomposition des connaissances : « l'imitation de l'expertise parce qu'elle est un processus d'automatisation de la connaissance, n'est possible qu'au prix d'une transformation active de cette connaissance ; elle est en elle-même un créateur d'expertise ». Les connaissances, même codifiées, demeurent ainsi « engluées » dans les personnes (Von Hippel, 1994 ; Szulanski, 1996, 2003).

La deuxième réside dans le manque de capacité d'absorption des unités organisationnelles (Szulanski, 1996), c'est-à-dire un manque de temps, de moyens financiers ou de reconnaissance au sein d'une unité organisationnelle. Szulanski (2003) a par exemple montré que les entreprises mettent en moyenne 18 mois à transférer une connaissance codifiée entre deux sites de production pourtant spatialement très proches.

Enfin, l'usage effectif relativement faible de ces outils de la part des utilisateurs a limité la réutilisation des connaissances codifiées (Foote *et al*, 2001). Ils ne sont qu'un support et non un produit de la gestion des connaissances (McDermott, 1999).

Cette lecture centrée sur la « possession » des connaissances est donc sous-tendue par une vision technico-économique des connaissances organisationnelles (Berthon, 2004), c'est-à-dire sur une approche principalement fonctionnaliste visant à transformer les savoirs en objets de gestion (Hatchuel et Weil, 1992 : 17). Dans cette logique, l'organisation doit trouver des mécanismes de

compensation pour « déposséder » le détenteur de la connaissance. C'est pourquoi nous assistons aujourd'hui à l'émergence de travaux empiriques portant sur les outils de mesure de la valeur des connaissances (Dudezert, 2003) ou sur la pertinence des incitatifs utilisés pour inciter au partage des connaissances (Christensen, 2005).

1.2 LA CONNAISSANCE COMME PROCESSUS : L'APPROCHE SOCIALE

Constatant les limites inhérentes à l'approche technique, une autre voie a été explorée par de nombreux auteurs qui insistent non plus sur l'acquisition de savoirs mais sur la participation des acteurs à une pratique collective. Par un glissement sémantique propre à la langue anglaise, les auteurs n'analysent plus le contenu mais l'« acte de connaître » (*knowing*). Cette approche peut être qualifiée de sociale car elle met l'accent sur le comportement des acteurs (Earl, 2001) et sur leurs interactions.

a) *Les connaissances « en action »*. Au contraire de l'approche précédente, d'autres travaux ont mis l'accent sur le caractère socialement construit des connaissances organisationnelles (Orlikowski, 2002 ; Kostova, 1999 ; Mizruchi et Fein, 1999 ; Gherardi et Nicolini, 2000 ; Tsoukas et Vladimirou, 2001). En effet, certaines connaissances ne sont tout simplement pas codifiables car elles sont difficiles à décrire ou à expliquer par des mots. Cela s'explique par le fait que « nous savons plus de choses que nous pouvons en dire » (Polanyi, 1966). Dans cette logique, il existe un cadre social propice aux connaissances « en action ». Gergen (1991: 270) résume cette seconde approche des connaissances organisationnelles quand il écrit que « la connaissance n'est pas quelque chose que les individus possèdent mais, plutôt, quelque chose que les individus font ensemble ». L'acte de connaître est inséparable de l'action : « *practice connects 'knowing' with 'doing'* » (Gherardi et Nicolini, 2000: 18). Les auteurs rapprochent ici la notion de connaissance à celle de « pratique » (« praxis »), terme que nous pouvons définir comme « un ensemble d'activités qui effectuent transformations, productions, performances, à partir d'une compétence » (Morin, 1977 :157). La pratique est ce que font les individus dans leur travail quotidien. Mais ce que montrent Brown et Duguid (1991) ou Lave et Wenger (1991) c'est que les pratiques se font et se défont en fonction d'un contexte social : celui de la communauté, et plus précisément de la communauté de pratique (Wenger, 1999) dans laquelle la cognition est contextuelle (Lave et Wenger, 1991).

Dans cette logique, les individus co-construisent leur savoir car ils le développent ensemble (Gherardi, 2000). Cook et Brown définissent ainsi les pratiques communes comme « des activités coordonnées des individus et des groupes d'individus dans leurs tâches quotidiennes telles qu'elles sont communiquées selon un contexte particulier » (Cook et Brown, 1999). Cela signifie que les pratiques ne peuvent être codifiées et réduites à des objets de connaissance : « si les pratiques sont définies comme des activités contextuelles récurrentes d'agents humains, alors elles ne peuvent pas être diffusées comme si elles étaient des objets stables et statiques » (Orlikowski, 2002: 253). La codification n'est donc plus au centre de la logique. C'est au contraire la socialisation, c'est-à-dire la capacité à développer des liens sociaux qui va déterminer l'émergence d'une connaissance organisationnelle au sein d'un réseau social. Les modes d'échange ne sont plus régis par une logique de « dépossession » mais par une logique de réciprocité basée sur des liens existants entre les individus (Hansen, 2002).

b) Les outils et processus de l'interaction. Pour permettre aux individus de construire des pratiques communes, de nombreuses entreprises ont utilisé des réseaux sociaux ou plus précisément des communautés des pratiques (Fox, 2000 ; Soenen, 2006). De nombreuses recherches ont ainsi porté ces dernières années sur l'utilisation des communautés de pratique au sein des organisations (Wenger *et al*, 2002 ; Josserand et Saint Léger, 2004 ; Soenen, 2006). Les communautés de pratiques y sont décrites comme des lieux d'échange et de co-création des pratiques organisationnelles si elles répondent aux critères énoncés par Wenger (1999) : un engagement mutuel de ses membres, un objectif commun et l'existence d'un répertoire partagé. En d'autres termes, les responsables d'entreprise cherchent aujourd'hui à « cultiver » des communautés de pratique.

Ces communautés rassemblent sur la base du volontariat des individus partageant une même passion (pour un métier, un produit, une technologie, etc.). Adoptant un fonctionnement proche de celui constaté dans des organisations associatives, elles sont des lieux propices à la gestion des connaissances puisque les membres d'une communauté définissent leurs propres règles de fonctionnement ainsi que leurs objectifs. Les participants d'une communauté de pratique n'attendent de l'entreprise qu'un soutien logistique et l'autorisation de consacrer une partie de leur temps à l'animation de la communauté. A titre d'exemple, dans le groupe *Capgemini*, les spécialistes en architecture de systèmes d'information ont créé à leur initiative leur propre communauté (Soenen, 2006). Cette communauté dispose d'un journal interne et d'un espace

dédié sur l'intranet du groupe dans lesquels ses membres partagent leurs expériences, indiquent les meilleures pratiques qu'ils ont pu observer, font connaître les démarches et outils qu'ils ont développés. Ils organisent également différentes manifestations, notamment des séminaires et des conférences.

c) *Les limites de l'approche sociale.* Cette instrumentalisation soulève alors une question que le gestionnaire des connaissances doit traiter : dans quelle mesure doit-il contrôler cette communauté ? Se posent alors des problèmes pratiques relatifs à ces communautés en terme d'animation, de support, de contrôle et de reconnaissance (Josserand et Saint Léger, 2004). Elles ne sont plus la résultante d'un groupement spontanée d'individus reliés par une même pratique professionnelle mais comme un outil de gestion efficace pour les connaissances « en action » (Fox, 2000).

Cette dérive instrumentaliste est perceptible dans la publication du second ouvrage d'Etienne Wenger *et al.* (2002) intitulé « *How to cultivate communities of practice ?* ». Selon les auteurs, l'entreprise doit favoriser leur émergence, leur fournir des outils de partage d'information ou un espace dédié sur l'intranet et valoriser l'intérêt que peut revêtir leur existence pour améliorer la performance de l'entreprise. L'organisation de la gestion des connaissances n'est plus hiérarchique mais autonome et horizontale car elle est laissée aux membres de la communauté. Le principal inconvénient de cette approche est que les connaissances sont créées et partagées au niveau opérationnel mais peu transférées au reste de l'entreprise.

Les deux orientations présentées ci-dessus peuvent ainsi être résumées dans le Tableau 1 qui présente à la fois les objets (quoi ?) et les méthodes (comment ?) que le gestionnaire des connaissances doit prendre en considération.

Tableau 1. Objets et méthodes de la gestion des connaissances.

	Que doit-il gérer ?	Comment ?
Approche technologique	Des connaissances possédées par des individus ou un collectif d'individus sous forme de capital.	Codification des connaissances verbalisables sur un support informatisé.
Approche sociale	Des connaissances actionnables situées dans des lieux interstitiels d'apprentissage.	Socialisation des individus au sein d'une communauté de pratique.

1.3 LE ROLE DU GESTIONNAIRE DES CONNAISSANCES

Afin de fixer une ligne de conduite entre la codification ou la socialisation, les responsables d'entreprise ont ajouté à leur organigramme des postes de « gestionnaires des connaissances » (ou *knowledge manager*). Comme nous l'avons remarqué sur l'Annexe A, les travaux empiriques sur le gestionnaire des connaissances sont peu nombreux. Seuls quelques pionniers comme Stephen Denning, *knowledge manager* à la Banque Mondiale, ont formalisé leur témoignage. C'est pourquoi nous nous sommes appuyés en amont sur la littérature portant sur les connaissances organisationnelles et leur mode de gestion.

Deux exceptions notables sont identifiables dans la littérature : Earl et Scott (1999) et Awazu et Desouza (2004) qui ont étudié l'émergence de cette nouvelle fonction dans l'entreprise. Ces derniers définissent les gestionnaires des connaissances comme « 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).

Pour Earl et Scott (1999 : 37) ces fonctions soulèvent trois problèmes principaux : elles sont souvent non reconnues dans les organigrammes des entreprises (même si elles peuvent quelquefois y apparaître) (a), les managers en question n'ont pas de définition précise de leur poste (b) et ils doivent en permanence convaincre les membres de l'entreprise du bien fondé de leur démarche (c).

a) La place de leur fonction. De qui dépend le gestionnaire des connaissances ? Fonction transversale par excellence (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, 1999). 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). Néanmoins des contre-exemples existent comme celui de Danone dont le gestionnaire des connaissances dépend de la Direction des Ressources Humaines.

b) La définition de leur fonction. « 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. La définition du poste peut tout aussi bien servir que desservir le gestionnaire des connaissances. Suite à une analyse d'une dizaine d'offres d'emploi de gestionnaire des

connaissances, Awazu et Desouza (2004) sont parvenus à distinguer trois types de gestionnaires de connaissances : 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. Sa fonction consiste donc à la fois à décider mais également à conseiller (Earl et Scott, 1999). Reste à intégrer les personnes qui, comme M.Jourdain faisait de la prose, mènent à leur manière des initiatives relatives à la gestion des connaissances et qui ne sont pas identifiées dans l'organigramme.

c) *La légitimité de leur fonction.* La question de la légitimité - 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. Il 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. Cette démonstration est d'autant plus difficile à réaliser en raison de la nature immatérielle de l'objet géré. Elle devient possible dans le cadre de projets (Davenport *et al*, 1998). Les gestionnaires des connaissances sont donc en charge de coordonner différents projets qui se rapportent directement ou indirectement à tout ce qui touche à l'information et aux connaissances. De façon opérationnelle, ceci nécessite de définir un mode de fonctionnement, de distribuer les tâches au sein d'une équipe de gestion des connaissances et de mettre en place des règles permettant de gérer efficacement les processus de gestion des connaissances et les différents projets dans lesquels ils s'inscrivent. Ceci nécessite également 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.

A la lecture de cette synthèse, nous pouvons dire que la gestion des connaissances s'est de plus en plus formalisée dans des structures organisationnelles dédiées mais que ces dernières ont encore une image floue. Les différents travaux évoqués n'offrent pas d'études empiriques convaincantes sur la question de leur agenda puisqu'elles n'étudient pas la réalité du travail du gestionnaire des connaissances. C'est pourquoi nous proposons de l'examiner avec précision en nous basant sur une méthodologie qualitative. L'objectif est de faire émerger cette réalité et de discuter de la complexité et de l'évolution de cette fonction.

2. METHODOLOGIE

Pour saisir la réalité du travail d'un gestionnaire des connaissances, il est nécessaire d'observer celui-ci dans son environnement. Nous nous inspirons ici de la méthodologie d'Henri Mintzberg développée au cours de sa thèse consistant à observer *in situ* le travail de plusieurs managers : « dans certains de mes travaux, les managers sont soumis à une observation intensive ('dans leur ombre') et dans d'autres je tiens un journal détaillé de leurs activités » (Mintzberg, 1990 : 25). Nous nous appuyons également sur la Théorie Enracinée des sociologues Glaser et Strauss (1967). C'est pourquoi la méthodologie employée est qualitative et construite sur trois études de cas (2.1). Nous précisons ensuite notre mode de recueil (2.2) et d'analyse (2.3) des données.

2.1 UNE METHODOLOGIE QUALITATIVE BASEE SUR LA METHODE DES CAS

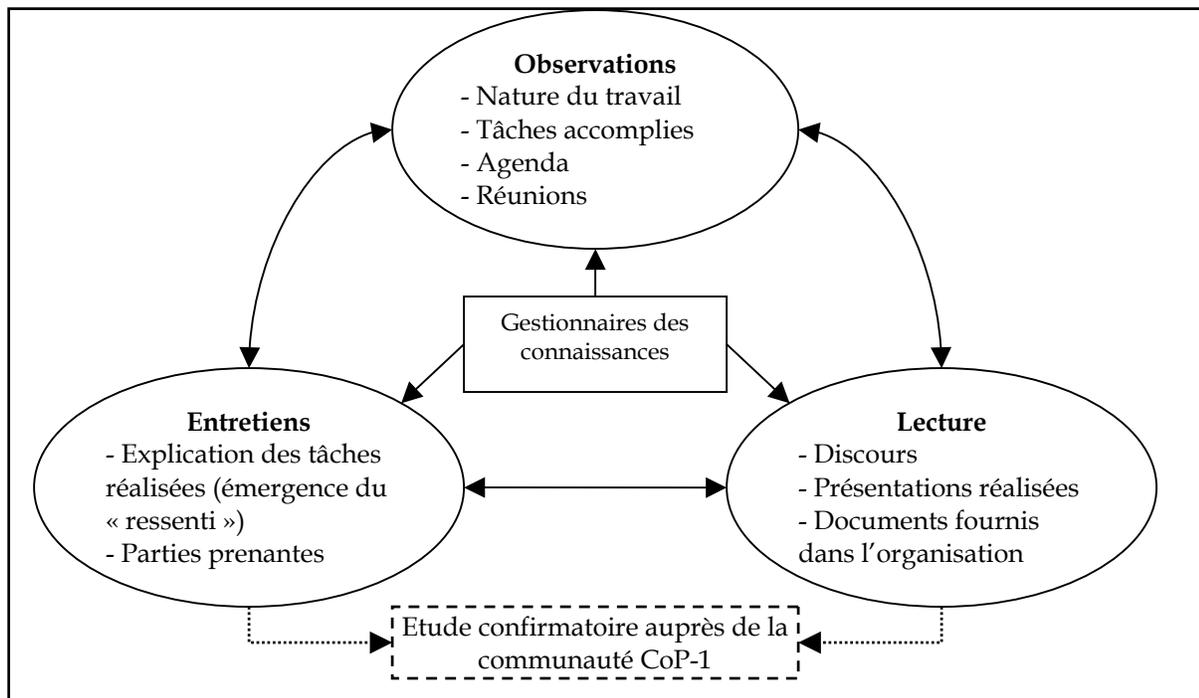
Nous nous appuyons sur une démarche de recherche qualitative fondée sur la méthode des cas. Cette dernière est une stratégie de recherche particulièrement appropriée quand on étudie un objet complexe, à savoir le travail d'un gestionnaire des connaissances en entreprise. Selon Yin (2003 : 5), il est souhaitable de réaliser plusieurs études et de les comparer pour en faire ressortir des traits communs et des différences. C'est pourquoi nous avons essayé de faire émerger nos catégories d'étude par une observation non participante dans trois sites distincts afin de comparer les résultats par une triangulation des données.

La sélection des études de cas est un exercice difficile, en particulier pour étudier la gestion des connaissances. En effet, le rôle du gestionnaire des connaissances n'est pas nécessairement formalisé. Nous avons déterminé notre sélection à partir de trois critères : (a) l'existence d'une structure de gestion des connaissances, (b) la possibilité de côtoyer durablement un gestionnaire des connaissances et (c) la possibilité d'étudier des entreprises hors du secteur du conseil (c'est-à-

dire une société qui ne soit pas une « *knowledge intensive firm* »). Nous avons donc limité notre travail de triangulation des données auprès de rôles formalisés : la fonction des gestionnaires observés était soit « *Corporate Knowledge Manager* » (Lafarge), soit « *Responsable Knowledge Management* » dans le département marketing (Amadeus) ou « *Responsable Outil Collaboratif* » dans le département e-business (Manpower). En tout, nous avons passé plus de six mois sur chaque site pour réaliser un recueil actif de données (voir la partie suivante). Ce recueil visait à réaliser une triangulation des données en combinant des observations consignées dans un journal de recherche, des lectures de documents rédigés par le gestionnaire des connaissances et des entretiens. En tout, douze entretiens ont été conduits dans les structures de gestion des connaissances : six chez Lafarge, quatre chez Manpower et deux chez Amadeus. Ces entretiens étaient à la fois conduits auprès des gestionnaires des connaissances observés mais également auprès de leur équipe ou des chefs de projets qui travaillaient sous leur responsabilité.

Huit entretiens complémentaires ont été réalisés à différents niveaux de la hiérarchie en respectant les différentes parties prenantes définies dans notre revue de la littérature (à savoir les sponsors, les champions, les sceptiques et les partenaires). Nous avons, par exemple, interrogé les directeurs généraux des entreprises pour comprendre le contexte dans lequel le gestionnaire des connaissances évoluait. L'ensemble du processus est résumé dans la figure 1.

Figure 1. Triangulation des données.



Une fois la triangulation réalisée, nous avons cherché à confirmer nos résultats en contactant quelques membres de la communauté française des gestionnaires des connaissances : la communauté CoP-1. La communauté CoP-1 compte 37 membres issus de 27 entreprises. Le fondateur de cette communauté s'est grandement inspiré du fonctionnement du club IKO (*Institute for the Knowledge-Centric Organization*) d'IBM qui avait parrainé sa création à la fin des années 90. Les sociétés fondatrices de CoP-1 sont Schlumberger, Total, le CNES, Schneider Electric, Bureau Veritas, Renault et Vallourec. L'activité de CoP-1 combine études approfondies sur des thématiques diverses (ex. les communautés de pratique, la métrique des projets de KM etc.) et organisation de rencontres et de partage entre entreprises membres.

2.2 LE MODE DE RECUEIL DES DONNEES

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. L'étude de cette problématique nous a permis d'aborder les questions les plus sensibles du travail du gestionnaire des connaissances.

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. C'est pourquoi les données récoltées n'ont pas été « contaminées » par la relation du chercheur avec son terrain. Cette posture permet ainsi d'analyser des données issues principalement des observations réalisées auprès des gestionnaires des connaissances.

Dans un troisième temps, nous avons cherché à confirmer nos premiers résultats en ouvrant notre recueil de données à la communauté CoP-1. Nous avons donc interrogé d'autres gestionnaires des connaissances via un questionnaire synthétique comprenant cinq interrogations (Annexe B). Il a été envoyé par courrier électronique à cinq membres de la communauté CoP-1. Ce questionnaire, très court, servait alors de base d'une discussion par téléphone pour évaluer le temps passé sur chaque activité définie au cours de notre étude empirique. Notre recueil des données s'appuie donc à la fois sur des observations réalisées auprès de gestionnaires de connaissances mais

également sur des retours d'expériences formalisés au sein d'une communauté de gestionnaires des connaissances.

Tableau 2. Mode de recueil des données

Observations du travail du gestionnaire des connaissances	Retours d'expériences réalisées dans le cadre d'une communauté de gestionnaires des connaissances
Trois entreprises ayant un service formalisé de gestion des connaissances: Amadeus, Lafarge et Manpower	Quelques membres issus d'entreprises françaises ayant un service formalisé de gestion des connaissances.

Ce recueil des données a également suivi un processus évolutif. La première sélection d'informateurs a abouti à la recommandation d'autres informateurs, l'observation d'une classe d'événements a entraîné une comparaison avec une classe différente et la compréhension d'une relation a révélé plusieurs facettes qui ont été éclaircies et étudiées individuellement (Miles et Huberman, 1991 : 62). Ce processus a guidé notre analyse des données.

2.3 L'ANALYSE QUALITATIVE DES DONNEES

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. Selon la Théorie Enracinée (Glaser et Strauss, 1967 ; Strauss et Corbin, 1990), deux types de catégories d'analyse de données peuvent être utilisées par le chercheur : celles que le chercheur a construites lui-même et celles qui se dégagent du discours des acteurs. Pour faciliter ce travail itératif d'analyse des données, nous avons opté pour l'utilisation d'un outil informatique appelé *NVivo* (version 2.0). Les catégories définies avant notre arrivée sur le terrain étaient axées sur les deux approches du management des connaissances définies dans la littérature : technologique (TECH) ou sociale (SOCI). Nous avons également cherché à comprendre les barrières (BAR) auxquelles était confronté le gestionnaire des connaissances et les leviers (LEV) à sa disposition.

A partir de ces catégories, nous avons réalisé une démarche de décontextualisation-recontextualisation des données (Tesch, 1990). La décontextualisation consiste à sortir de son contexte un extrait de texte afin de le rendre sémantiquement indépendant ou de le regrouper avec

d'autres extraits d'une même catégorie. La recontextualisation, quant à elle, est obtenue en amalgamant les codes ou les catégories préalablement décontextualisés pour en faire un ensemble porteur de sens (Deschenaux et Bourdon, 2005). Nous avons ainsi pu faire émerger les trois dimensions principales du travail du gestionnaire des connaissances : à savoir la gestion de l'infrastructure (INFR), de la structure (STRU) et de la culture (CULT).

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

3. LE TRAVAIL DES GESTIONNAIRES DES CONNAISSANCES

Trois dimensions principales du travail ont émergé de l'agenda du gestionnaire des connaissances : la sélection de l'infrastructure (3.1), la coordination de la structure (3.2) et l'évolution de la culture organisationnelle (3.3).

3.1 SELECTIONNER L'INFRASTRUCTURE

La première tâche du gestionnaire des connaissances consiste à sélectionner les outils relatifs aux systèmes d'information. Un temps important est ainsi consacré à la compréhension du marché des outils dédiés à la codification des connaissances. A titre d'illustration, on peut aisément remarquer que la plupart des entreprises de logiciel (*Microsoft, IBM, Lotus, Autonomy, etc...*) se sont repositionnées sur cette niche de marché prometteuse. Ainsi, il y a trois ans, plus de 1 800 logiciels différents portait l'étiquette « management des connaissances » (Beyou, 2003).

En amont, le gestionnaire des connaissances doit rencontrer un maximum d'utilisateurs potentiels et définir leurs besoins dans un cahier des charges qu'il remettra aux prestataires. En aval, il doit identifier ces derniers sur un marché changeant et complexe. Il peut ainsi faire appel à des consultants externes capables à la fois d'avoir le recul nécessaire sur ce marché et de tester la qualité de ces outils. Le problème principal vis-à-vis de ces consultants est qu'ils sont à la fois juges et partis : juges car ils doivent réaliser une veille permanente sur les outils à disposition des entreprises afin de mieux les vendre, partis car ils sont liés à certains éditeurs de logiciels en tant qu'intégrateurs ou parce qu'ils « revendent » une solution déjà installée en interne et considérée comme « un cas d'école ». L'organisation de rencontres avec des prestataires techniques peut alors prendre un temps important pour le gestionnaire des connaissances chargé de choisir un

moteur de recherche ou un outil collaboratif. Nous avons évalué le volume horaire à six à dix heures par semaine si le gestionnaire des connaissances est en phase de recherche d'outils.

Chez Lafarge, la démarche du gestionnaire des connaissances repose sur l'utilisation massive de technologies de l'information pour codifier, archiver et diffuser les connaissances explicites et les bonnes pratiques industrielles. L'objectif principal qui était assigné lors de l'arrivée du gestionnaire des connaissances en 2002 était d'abattre les barrières technologiques entre les différentes applications et les outils de partage d'information utilisés par les employés. 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* » (le gestionnaire des connaissances de Lafarge). Dans le même temps, seulement 40% des employés étaient référencés sur les pages jaunes internes de l'entreprise, ce qui explique la nécessité de rationaliser les systèmes d'information et d'augmenter le nombre d'utilisateurs afin de les inciter à remplir leur fiche de contact.

Afin de relier les différentes bases de données disponibles et les contacts à disposition des employés, le gestionnaire des connaissances va alors identifier, sélectionner et mettre en place un moteur de recherche multilingue (*Autonomy*). Ce déploiement va prendre plus de 18 mois en raison de sa complexité et du volume de référencement à effectuer. De nombreuses tensions internes vont alors émerger entre les différents responsables informatiques des divisions de Lafarge. Le gestionnaire des connaissances doit alors structurer sa démarche de sélection de l'outil en s'appuyant sur toutes les parties prenantes : les utilisateurs, les responsables informatiques des divisions et les responsables au niveau du groupe.

Face à la limite représentée par les outils de codification des connaissances, de nombreuses communautés ont été formalisées par le biais d'un outil collaboratif (*TeamWorkspace*). Ces communautés répondent à un besoin de certains services de structurer des échanges d'information généralement opérés par courrier électronique. Plus souple à organiser et plus simple à utiliser, ces nouveaux outils de collaboration asynchrone ont ainsi permis de créer des espaces d'échange. Ces derniers ont été vite adoptés par certains services comme celui des Achats. L'organisation des Achats de *Lafarge* est marquée par une grande dispersion géographique des acheteurs et des sources d'approvisionnement. Avant 2004, l'Intranet des Achats sous Lotus Notes proposait classiquement le partage des documents entre professionnels des achats mais ne résolvait pas la difficulté de partager de l'information et des bonnes pratiques

entre les différentes organisations des achats. En décentralisant l'outil de partage de l'information, le responsable des services Achats a responsabilisé les coordinateurs locaux : « *par ce biais, nous responsabilisons le leader, nous renforçons le sentiment d'appartenance à une communauté chez les acheteurs et les prescripteurs et nous assurons une harmonisation des pratiques* » (le responsable du projet).

L'objectif final du gestionnaire des connaissances est donc d'imposer le standard utilisé par l'ensemble du groupe afin d'éviter la mise en place, au niveau des divisions, d'outils qui ne répondent pas aux critères édictés au niveau du siège tout en prenant en compte les demandes de certains services réclamant plus de souplesse et d'interactivité dans les échanges d'information. Cette opposition entre le « *top-down* » et le « *bottom-up* » se retrouve également dans sa deuxième tâche, celle de coordonner la structure.

3.2 COORDONNER LA STRUCTURE

La gestion de la structure consiste à coordonner à la fois différents projets relatifs à la gestion des connaissances et à nommer des relais organisationnels. Le gestionnaire des connaissances dispose souvent d'une équipe très restreinte ce qui nécessite la collaboration avec d'autres services.

A titre d'exemple, la structure de Manpower compte trois personnes à plein temps et celle d'Amadeus deux personnes. Chez Lafarge, la mise en place d'une équipe dédiée (quatre personnes) s'est déroulée à partir de la nomination du *Corporate Knowledge Manager* en mars 2002. Puis, des knowledge managers ont été nommés dans chaque branche pour rendre compte des initiatives locales. Le relais le plus important a vite été identifié, à savoir les directeurs de *business units* (les directeurs d'usine ou les directeurs techniques). Le défi principal consiste alors à dégager du temps pour les personnes qui participent activement à l'organisation du knowledge management. En théorie, 10 à 30% de leur temps de travail devrait être consacré à cette activité. En pratique, nous avons constaté qu'il est très difficile de s'assurer que les knowledge managers dans les branches allouent effectivement ce temps de travail. Néanmoins, des réunions régulières sont organisées au niveau du groupe afin de s'assurer que les différents projets mis en place dans les branches sont effectivement suivis et accompagnés par le gestionnaire des connaissances.

Ces relais organisationnels doivent alors suivre la méthodologie consignée dans un « *handbook* » ou dans des documents internes diffusés par le gestionnaire des connaissances. Afin de s'assurer que les différents managers souhaitant animer la gestion des connaissances dans leur unité ou leur

équipe utilisent une même méthodologie, un « *Knowledge Sharing Handbook* » a été rédigé en collaboration avec des consultants. L'idée est d'écrire « noir sur blanc » les tenants et les aboutissants de la stratégie poursuivie par les dirigeants de l'entreprise. Il s'agit ici d'une démarche « *top-down* » consistant à montrer aux unités opérationnelles les outils à leur disposition et les usages potentiels. Ce document se veut être une « bonne pratique » à suivre. La gestion de projets relatifs à la gestion des connaissances s'en trouve ainsi facilitée par l'utilisation de ce guide. Elle implique nécessairement la mise en place d'outils de mesure et de métriques appropriées comme des Key Performance Indicators (KPI) relatifs à la gestion des connaissances. Ces indicateurs sont faciles à mettre en œuvre sur des bases de données (ex. mesure des connections). Ils sont plus difficiles à intégrer dans l'évaluation des employés.

3.3 ANIMER LE CHANGEMENT

Animer le changement consiste à former les utilisateurs aux outils de codification, à conseiller des clients internes pour appliquer ces outils à leur mode de travail et à réaliser de nombreuses présentations pour « prêcher la bonne parole ». L'objectif est de bâtir une culture de partage des connaissances qui inciterait, par ricochet, à utiliser plus activement les outils de partage. Le gestionnaire des connaissances ressemble ici à un prédicateur dont l'objectif est de transformer des vœux pieux (le partage pour tous à tous les niveaux) en réalité. Pour réaliser ce travail de longue haleine, il doit insuffler une dynamique de changement en s'appuyant sur des dispositifs de formation ou de sensibilisation : « *le changement culturel n'est pas une condition mais une conséquence de la réussite de plusieurs projets de gestion des connaissances successifs et bien coordonnés entre eux* » indique un responsable de projet chez Schneider Electric.

La dimension culturelle est, par exemple, la plus délicate à appréhender pour le gestionnaire des connaissances de Lafarge. Etant positionné dans le service des systèmes d'information, il doit en effet s'appuyer sur d'autres fonctions de l'organisation pour obtenir des actions (formation, séminaires, etc.) visant à modifier la culture de partage d'information des employés. Des formations sur les outils collaboratifs sont régulièrement offertes et des slogans de communication ont même été proposés comme “*Do not reinvent the wheel*”, “*Adopt, Adapt, Innovate*” ou “*Shamelessly copy*”. Au contraire chez Manpower, le sponsor du projet, également vice-président de la stratégie, considère qu'un projet de gestion des connaissances consiste avant tout à changer la culture organisationnelle : « *notre idée n'est pas de créer une grande*

bibliothèque de connaissances mais de susciter l'envie de partager des bonnes histoires en matière de pratiques innovantes (par ex. expliquer comment nous avons gagné tel client en lui fournissant telle solution) » (le sponsor du projet chez Manpower). Chez Amadeus, la situation est encore plus difficile puisque le gestionnaire des connaissances ne dispose d'aucun sponsor exécutif. Cela oblige l'équipe à adopter une approche plus inventive à l'image de ce qui a été entrepris chez Danone, c'est-à-dire l'utilisation de petites histoires de succès de transferts des bonnes pratiques commerciales.

Dans le cas de Manpower, l'effort a principalement porté sur la population des commerciaux terrains afin de les inciter à lire les bonnes pratiques disponibles sur l'outil et à en rédiger des nouvelles. Il s'agit là d'un effort marketing permanent. *« Nous sommes tout le temps en train de pousser les gens ! Au moins une fois par mois tous les abonnés du service reçoivent un courrier électronique avec une communication les incitant à venir se connecter à l'outil. Il se passe toujours quelque chose sur notre site! »* (la coordinatrice du programme). A titre d'exemple, l'utilisateur qui publie sa première bonne pratique reçoit une montre avec la phrase '*Knowledge Sharing is Timeless Value*' afin de souligner l'importance de son geste. Cet effort est soutenu par des opérations de sensibilisation et de formation sur les outils. *« Par Internet, on organise des sessions d'orientation pour tous ceux qui viennent de s'abonner »* (la coordinatrice du programme). Les tâches du gestionnaire des connaissances semblent ainsi se dessiner autour de trois grands axes (Tableau 3).

Tableau 3. Les tâches du gestionnaire des connaissances

	Gestion de l'infrastructure	Gestion de la structure	Gestion de la culture
Description	Gérer les systèmes d'information, et notamment les outils dédiés au partage de connaissances.	Mettre en place et faire fonctionner une équipe chargée d'identifier, de capitaliser et de diffuser les connaissances en fonction de différents projets.	Faire évoluer la culture d'entreprise vers plus de partage d'information et plus d'apprentissage.
Tâche principale	Sélectionner	Coordonner	Animer
Tâches secondaires	<ul style="list-style-type: none"> - Veille sur les outils technologiques - Rencontres avec des prestataires - Définition des besoins des utilisateurs et rédaction un cahier des charges - Homogénéisation des outils informatiques 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion de projets - Mesure de la performance - Créer un cadre méthodologique - Gestion des dynamiques des groupes utilisateurs 	<ul style="list-style-type: none"> - Enseignement - Médiation - Conseil en interne
Temps alloué à ces tâches sur l'agenda (en fonction de la tâche)	<ul style="list-style-type: none"> - Veille : 20% - Rencontre avec des prestataires : 20% - Définition des besoins et cahier des charges : 40% - Homogénéiser les outils : 20% 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion de projet : 10% - Mesure : 20% - Cadre méthodologique : 20% - Gestion des dynamiques des groupes utilisateurs : 50% 	<ul style="list-style-type: none"> - Enseignement: 15% - Médiation: 35% - Conseil: 50%

3.4 L'ÉVOLUTION DE L'AGENDA : SIMILITUDES ET DIFFÉRENCES

L'étude comparative de l'agenda des trois gestionnaires des connaissances fait ressortir deux similitudes et deux différences majeures.

La première similitude est la construction au fil de l'eau de l'agenda du gestionnaire des connaissances. Certes il définit tous les ans des objectifs de performance vis-à-vis de son supérieur (à savoir le DSI dans le cas de Lafarge, le directeur eBusiness dans le cas de Manpower et la directrice Marketing B2B dans le cas d'Amadeus). Mais une étude attentive de leur activité fait ressortir une réalité plus chaotique : « *la moitié des projets sont fixés par ma supérieure hiérarchique, l'autre moitié par des besoins ou des projets qui émergent du terrain* » (le gestionnaire des connaissances d'Amadeus). Comme en témoigne un responsable de projet chez Schneider Electric, « *le gestionnaire des connaissances travaille de manière réflexif. Je suis*

ballotté par les axes principaux que l'entreprise impose...tout en essayant de garder un cap. Je n'ai pas une position très nette dans l'entreprise ».

La deuxième similitude est la permanence entre les approches technologiques et les approches sociales définies dans la revue de la littérature. Nous avons découvert que cette distinction est tout à fait pertinente aux yeux des gestionnaires des connaissances. En revanche, les efforts d'accompagnement au changement sont sous-estimés selon eux : *« il faut qu'il se passe toujours quelque chose dans une communauté de pratique ou sur un site collaboratif, sinon les employés s'y connectent une fois et n'y reviennent jamais »* (la coordinatrice du projet Manpower). Cet effort avait déjà été souligné dans les travaux de Josserand et Saint Léger (2004).

En revanche, des différences sont identifiables dans la répartition dans le temps des différentes activités définies dans le Tableau 3. Généralement, le gestionnaire doit en priorité sélectionner les outils à disposition des travailleurs du savoir, puis à moyen terme il doit animer une structure permettant de définir une gouvernance (qui fait quoi) vis-à-vis du contenu et du contenant afin qu'à long terme l'utilisation de ces outils permettent, par ricochet, de modifier la culture de partage des individus. Cette approche pas à pas de la gestion des connaissances est celle préconisée par l'American Productivity & Quality Council.

Enfin, nous avons constaté que la formalisation des processus de gestion des connaissances et des tâches diffèrent selon les entreprises. Chez Lafarge, cette formalisation prend la forme d'un Knowledge Sharing Handbook. Au contraire cette formalisation n'a pas été menée chez Manpower et chez Amadeus dont les pratiques en matière de gestion des connaissances se sont constituées de manière incrémentale. Ce type d'apprentissage avait déjà été identifié dans l'étude d'Earl et Scott : *« la première tâche du gestionnaire des connaissances est de définir le contenu de son agenda et d'apprendre à le faire évoluer »* (Earl et Scott, 1999 : 31). Pour autant, le partage des tâches est extrêmement rigoureuse chez Manpower : un responsable du contenu valide la qualité et la pertinence des bonnes pratiques (ce dernier ayant une longue expérience du terrain), une responsable du contenant s'assure que l'outil technique fonctionne bien et une coordinatrice relance en permanence les utilisateurs potentiels tout en les formant. En somme, Manpower a opéré une répartition de l'agenda décrit dans le Tableau 3 en trois fonctions distinctes.

4. DISCUSSION : LEGITIMITE ET PERENNITE DE LA FONCTION

Dans cette dernière partie nous discutons de deux aspects du travail du gestionnaire des connaissances : celle du contrôle (4.1) et celle de sa légitimité (4.2). Ces deux aspects de son travail nous amène à réfléchir sur la pérennité de la fonction dans l'organigramme (4.3).

4.1 LES MODES DE CONTROLE DU GESTIONNAIRE DES CONNAISSANCES

Le travail du gestionnaire des connaissances porte à la fois sur des éléments formels comme la structure organisationnelle ou les systèmes d'information et des éléments informels comme la culture ou l'identité. Mais quelle est la portée de son action et de son contrôle ? On distingue généralement deux modes de contrôle dans la littérature : le contrôle direct (a) ou le contrôle indirect (b). 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. Si nous croisons ces deux modes de contrôle avec les deux approches définies dans la littérature nous pouvons obtenir le tableau ci-dessous (Tableau 4).

Tableau 4. Modes de contrôle du gestionnaire des connaissances

	<i>Approche Technologique</i>	<i>Approche Sociale</i>
<i>Contrôle direct</i>	Sélection de l'infrastructure ▼	Coordination de la structure
<i>Contrôle indirect</i>	<u>Optimisation du portefeuille des connaissances</u>	Animation du changement

a) *Le contrôle direct.* Le contrôle de l'infrastructure est un contrôle direct. Nous avons remarqué que la sélection de l'infrastructure occupe une part importante du gestionnaire des connaissances à tel point que certains d'entre eux sont des « responsables d'outils collaboratifs ». Ils peuvent alors agir sur le choix des outils utilisés par les employés. En soit, leur travail est assez proche de celui d'un responsable informatique. Le contrôle de la structure est également un contrôle direct pour le gestionnaire des connaissances puisqu'il doit superviser le travail des coordinateurs des communautés de pratique ou des relais organisationnels (ex. le gestionnaire des connaissances d'une autre branche).

b) *Le contrôle indirect.* Le contrôle indirect concerne principalement l'animation au changement, c'est-à-dire créer une identité apprenante en encourageant l'apprentissage entre les équipes et en accompagnant le changement via des formations. C'est la tâche la plus importante

aux yeux des responsables d'entreprises selon les études réalisées par le cabinet Cap Gemini Ernst & Young (Ruggles, 1998). Comme en témoigne le Directeur Informatique de Shell, « *pour capturer la connaissance, vous avez besoin de deux choses : de la bonne culture et de la bonne infrastructure. Mettre en place l'infrastructure est facile comparée à la mise en place de la bonne culture. Les organisations n'ont pas vraiment les cultures dans lesquelles s'épanouissent les éléments intangibles que sont l'information et les connaissances* » (Bukowitz et Williams, 2000 : 45). C'est un mode de contrôle indirect car le gestionnaire des connaissances n'agit pas directement sur cette identité mais il crée un terreau favorable pour la cultiver.

Un levier d'action consisterait à placer des objectifs chiffrés dans le mode d'évaluation des employés. Pour autant, il ne suffit pas de fixer des objectifs relatifs à la gestion des connaissances (par exemple : « utiliser la base de connaissances pour répondre à un appel d'offres », ou encore, « contribuer à l'enrichissement de cette base »), pour que celle-ci soit efficace. Encore faut-il que les salariés soient convaincus de l'intérêt d'une telle démarche. En effet, ceux-ci peuvent parfaitement donner l'illusion d'un partage de connaissances en contribuant à la base tout en gardant pour eux les informations les plus importantes afin de ne pas perdre de pouvoir. Il se peut même que les mécanismes incitatifs mis en place par le gestionnaire des connaissances aient des effets induits faisant obstacle au partage de connaissances (Christensen, 2005). A titre d'exemple, de nombreuses sociétés ont décidé de valoriser ceux qui détiennent des compétences rares (les experts) ou ceux qui contribuent à la création de nouvelles connaissances (ex : rémunération des dépôts de brevets). Toutefois ces pratiques enseignent (de façon non voulue) que le pouvoir étant lié au savoir, communiquer son savoir, c'est perdre du pouvoir. Moins il y aura d'experts, plus les experts existants auront de visibilité, etc. Elles incitent donc à la rétention des connaissances, à ne pas aider d'autres personnes à acquérir le statut d'expert.

In fine, en agissant sur la culture, la structure et l'infrastructure, le gestionnaire des connaissances permet d'améliorer le portefeuille des connaissances. Sans agir directement sur les connaissances disponibles dans l'organisation - la disponibilité des connaissances étant déterminée par les experts ou par les personnes ayant partagées ce qu'elles savent - le gestionnaire des connaissances va créer des conditions favorables pour que le processus prenne vie. Il est, en effet, nécessaire d'aider les individus à échanger leurs connaissances à travers un outil collaboratif (l'infrastructure). Ce dernier est géré par une équipe de support (la structure) qui peut l'améliorer en fonction des besoins des utilisateurs. Alors le sentiment d'appartenance (le changement) se

renforce entre ces derniers au point de créer –à terme- une culture de partage des connaissances. La quantité et la qualité du portefeuille des connaissances s'en trouvent améliorées.

4.2 LA LEGITIMITE DE LA FONCTION

Le gestionnaire des connaissances apparaît donc non seulement comme un consultant interne qui doit répondre aux besoins des parties prenantes mais également comme le responsable du cadre méthodologique et du contrôle des ressources allouées (Foot *et al*, 2000 : 122). Il doit ainsi insuffler une dynamique de changement tout en sachant la mesurer. Sa légitimité provient de sa capacité à faire « *bouger les mentalités* » selon les mots d'un responsable d'Amadeus. Il n'est d'ailleurs pas étonnant que dans une économie de l'immatériel grandissante, l'idée d'une captation des savoirs puisse provoquer des réticences de la part des salariés détenteurs de ce qui fait l'essentiel de leur valeur sur le marché du travail. D'où la nécessité pour le gestionnaire des connaissances de savoir définir des indicateurs de performance et des mécanismes d'incitation à la codification ou à la construction des connaissances organisationnelles.

Sa légitimité dépend enfin de son rattachement par rapport à la hiérarchie et aux services dont il dépend. Au niveau organisationnel, nous avons également remarqué que ces structures de gestion des connaissances recouvrent des réalités fort différentes. L'une peut avoir une orientation stratégique (rattachement à la direction générale), l'autre peut être purement technologique (rattachement à la direction des systèmes d'information). L'image que peuvent avoir les employés du gestionnaire peut alors être limitée à ce rattachement et compliquer singulièrement la tâche du gestionnaire dans le déploiement de sa politique.

4.3 LA PERENNITE DE LA FONCTION

Comme nous l'avons exposé au début de notre réflexion, la place de la fonction de gestionnaire des connaissances est floue, tant et si bien qu'elle risque de disparaître. C'est le paradoxe même de cette fonction : son objectif est de devenir inutile. Comme en témoigne le Corporate Knowledge Manager de Lafarge : « *en tant que gestionnaire des connaissances, mon objectif est de devenir superflu pour l'organisation ! Je dois abattre les barrières culturelles et les silos d'information pour permettre à chacun d'avoir accès à toute l'information disponible et ce, partout dans le monde* ». Ainsi Lafarge a mis fin à cette fonction fin 2005 en raison de la réussite de la démarche aux yeux de la direction générale.

La suppression de la fonction n'est plus un symbole d'échec mais au contraire un signe de succès. En revanche, cette fonction devient pérenne si elle vise à modifier en profondeur la culture de l'entreprise. « *Chez Manpower, j'estime que l'évolution culturelle prendra six à sept ans, même si je n'ai pas réussi à faire accepter que le partage des bonnes pratiques soit un critère de l'évaluation de la performance des employés* » (le sponsor du projet chez Manpower). Comme nous le rappelle le chef de projet de Schneider Electric : « *la gestion des connaissances est un moyen et non une fin, il ne faut jamais l'oublier !* ».

4.4 LIMITES DE NOTRE ETUDE

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 (la répartition que nous avons calculée est basée sur le codage des verbatims). 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 analytique, nous aimerions explorer les différences entre la fonction manifeste et la fonction latente, c'est-à-dire comprendre les raisons secondaires (ex. l'amélioration de l'image de l'entreprise auprès des employés) qui poussent des dirigeants d'entreprise à créer de telles fonctions. Nous espérons nous appuyer sur la communauté CoP-1 pour combler ces deux lacunes et étudier plus en profondeur les mécanismes complexes du travail d'un nouveau genre de gestionnaires.

CONCLUSION

Les résultats de notre recherche confortent l'étude précédemment réalisée par Earl et Scott (1999), à savoir que le gestionnaire des connaissances souffre d'un manque de visibilité au sein de la structure organisationnelle alors que sa fonction nécessite la mobilisation de compétences à la fois techniques (savoir sélectionner des outils de codification) et sociales (savoir animer un réseau) mais également relationnelles (savoir convaincre de la valeur ajoutée du knowledge management). 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 est le symbole le plus manifeste des difficultés inhérentes à cette fonction.

A la fois agent de liaison, animateur du changement, spécialiste des nouvelles technologies et gestionnaire de projets, la fonction de gestionnaire des connaissances nous semble pourtant légitime dans des entreprises qui emploient un nombre croissant de travailleurs du savoir. Or, ce poste peut être amené à disparaître s'il ne se limite qu'à la mise à disposition d'outils technologiques...ce qui semble paradoxal pour des organisations qui basent de plus en plus leur compétitivité sur leur capacité à mobiliser leur portefeuille de connaissances.

Cette question de la pérennité de la fonction au sein de l'entreprise est une des découvertes de notre étude empirique. Nous menons actuellement une recherche doctorale sur ce sujet et nous envisageons de débattre de cette question dans de futurs travaux.

RÉFÉRENCES

- Awazu, Y., & Desouza, K. (2004). The Knowledge Chiefs: CKOs, CLOs and CPOs. *European Management Journal*, 22(3), 339-344.
- Baumard, P. (1996). *Organisations déconcertées : la gestion stratégique de la connaissance*. Paris: Masson.
- Berthon, B. (2004). *Comprendre et mesurer la dimension sociale du transfert de connaissances au sein des organisations : une vision intégrative*. Université Paris Dauphine, Paris.
- Beyou, C. (2003). *Manager les connaissances*. Paris: Editions Liaison.
- 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), 40-57.
- Bukowitz, W., & Williams, R. (2000). *Gestion des connaissances en action*. Paris: Village Mondial.
- C.I.G.R.E.F. (2000). *Gérer les connaissances*. Paris.
- Charpin, J. M. (2002). *La France dans l'économie du savoir*. Paris: Commissariat Général du Plan.
- Christensen, P. H. (2005). *Facilitating Knowledge Sharing: A Conceptual Framework*. Copenhagen Business School, Copenhagen.
- Cook, S., & Brown, J. S. (1999). Bridging epistemologies: The generative dance between organizational knowledge and organizational knowing. *Organization Science*, 10(4), 381-400.
- Davenport, T., DeLong, D., & Beers, M. (1998). Successful knowledge management projects. *Sloan Management Review*, 39(2), 15.
- Davenport, T., & Probst, G. (2002). *Knowledge Management Case Book*. Weinheim: John Wiley and Son.
- Davenport, T., & Prusak, L. (1999). *Working Knowledge: how organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Deschenaux, F., & Bourdon, S. (2005). *Introduction à l'analyse qualitative informatisée: Les cahiers pédagogiques de l'Association pour la recherche qualitative*.
- Drucker, P. (1992). The new society of organization. *Harvard Business Review*(Septembre-Octobre), 95-104.

- Dudezert, A. (2003). La valeur des connaissances en entreprise : recherche sur la conception de méthodes opératoires d'évaluation des connaissances en organisation. Ecole Centrale Paris.
- Earl, M. (2001). Knowledge Management Strategies: Toward a taxonomy. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 215-233.
- Earl, M., & Scott, I. (1999). What is a Chief Knowledge Officer? *Sloan Management Review*(Winter), 29-38.
- Favereau, O. (1998). Notes sur la théorie de l'information à laquelle pourrait conduire l'économie des conventions. In Petit (Ed.), *L'économie de l'information*. Paris: La Découverte.
- Foray, D. (2000). *L'économie de la connaissance*. Paris: La Découverte.
- Foote, N., Matson, E., & Rudd, N. (2001). Managing the knowledge manager. *The McKinsey Quarterly*, Volume 3, 120-129.
- Fox, S. (2000). Communities of practice, Foucault and actor-network theory. *Journal of Management Studies*, 37(6).
- Gergen, K. (1991). *The Saturated Self: Dilemmas of Identity in Contemporary Life*. New York: Basic Books.
- Gherardi, S. (2000). Practice-based theorizing on learning and knowing in the organization. *Organization*, 7(2), 211-223.
- Gherardi, S., & Nicolini, D. (2000). To Transfer is to Transform: The Circulation of Safety Knowledge. *Organization*, 7(2), 329-348.
- Girod, M. (1995). La mémoire organisationnelle. *Revue Française de Gestion*, Septembre-Octobre, 30-42.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory*. Chicago: Aldine.
- Granovetter, M. S. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109.
- 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. (2002). Knowledge Networks: Explaining Effective Knowledge Sharing in Multiunit Companies. *Organization Science*, 13(3), 17.
- Hansen, M., Nohria, N., & Tierney, T. (1999). What's your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review*(March-April), 106-116.
- Hatchuel, A., & Weil, B. (1992). *L'expert et le système*. Paris: Economica.
- Huberman, M., & Miles, M. (1991). *Analyse des données qualitatives - Recueil des nouvelles méthodes*. Bruxelles: De Boeck.
- Josserand, E., & Saint-Leger, B. d. (2004). In *Les difficultés pratiques des communautés de pratique*. Paper presented at the 13^e conférence de l'AIMS, Normandie, Vallée de Seine.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3(3), 383-397.
- Kostova, T. (1999). Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices: A contextual perspective. *Academy of Management Review*, 24(2), 308-324.
- 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), 11-40.
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge: Cambridge University Press.

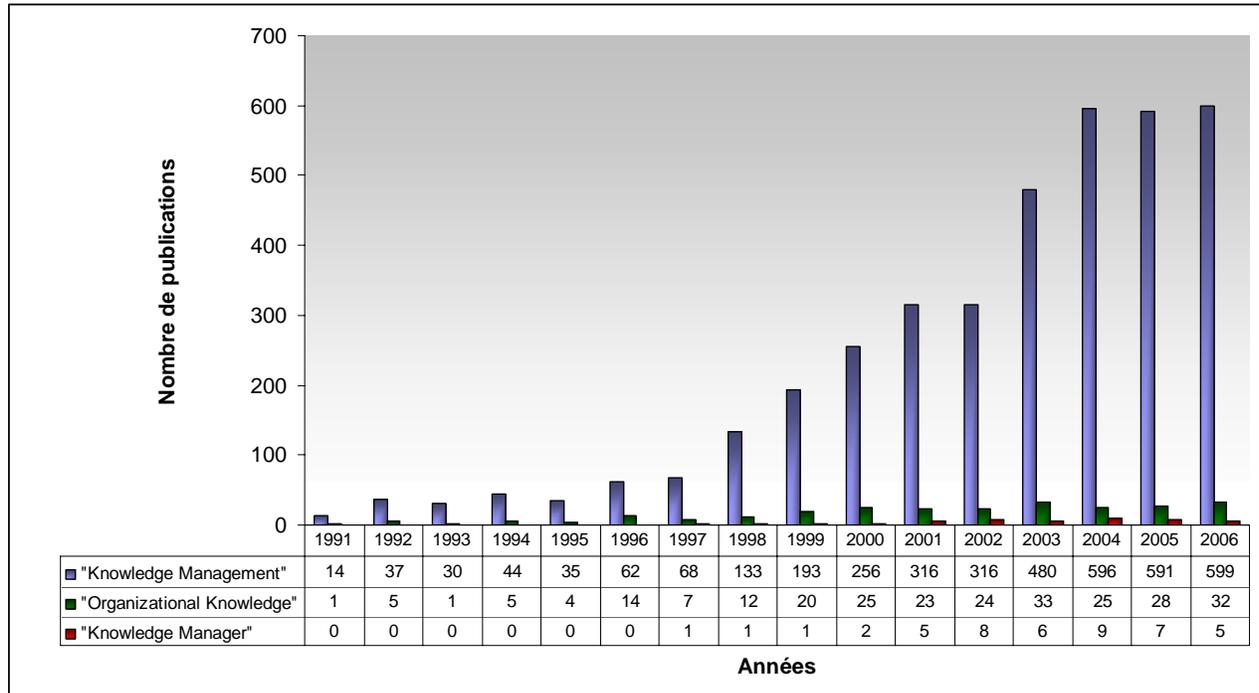
- Louart, P. (1999). Technique. In R. Le Duff (Ed.), *Encyclopédie de la Gestion et du Management*. Paris: Dalloz.
- McDermott, R. (1999). Why information technology inspired but cannot deliver knowledge management. *California Management Review*, 41(4).
- Mintzberg, H. (1990). *Le management. Voyage au centre des organisations*. Paris: Editions d'Organisation.
- Mizruchi, M., & Fein, L. (1999). The Social Construction of Organizational Knowledge: A Study of the Uses of Coercive, Mimetic, and Normative Isomorphism. *Administrative Science Quarterly*, 44, 653-683.
- Morin, E. (1977). *La méthode. Tome 1: La nature de la nature*. Paris: Seuil.
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge: Belknap.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company*. Oxford: Oxford University Press.
- O.C.D.E. (2004). *Mesurer la gestion des connaissances dans le secteur commercial*. Paris.
- O'Dell, C., & Grayson, J. (1998). If only we knew what we know : identification and transfer of internal best practices. *California Management Review*, 40(3), 154-174.
- Orlikowski, W. (2002). Knowing in practice: Enacting a collective capability in distributed organizing. *Organization Science*, 13(3), 249-273.
- Patriotta, G. (2003). *Organizational Knowledge in the Making: How Firms Create, Use, and Institutionalize Knowledge*. Oxford: Oxford University Press.
- Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. London: Routledge & Kegan.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Prax, J.-Y. (1997). *Manager les connaissances dans l'entreprise*. Paris: INSEP Editions.
- Prax, J.-Y. (2000). *Le guide du knowledge management*. Paris: Dunod.
- Reimus, B. (1996). *Knowledge sharing within management consulting firms*. New Hampshire: Kennedy Publications.
- Ruggles, R. (1998). The state of the notion: Knowledge management in practice. *California Management Review*, 40(3), 10.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of Qualitative Research*. London: Sage Publications.
- Soenen, G. (2006). Les déterminants du fonctionnement communautaire. Une étude comparative. *Revue Française de Gestion*, 163, 139-153.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17(Winter Special Issue), 27-43.
- Szulanski, G. (2003). *Sticky knowledge. Barriers to knowing in the firm*. London: Sage.
- Tesch, R. (1990). *Qualitative Research. Analysis types & software tools*. New York: The farmer press.
- Tsoukas, H., & Vladimirou, E. (2001). What is organizational knowledge? *Journal of Management Studies*, 38(7), 973- 993.
- Vidaillet, B. (1997). *La formulation de l'agenda décisionnel des dirigeants : structure et évolution dans une perspective cognitive*. Université de Paris Dauphine, Paris.
- Von Hippel, E. (1994). 'Sticky information' and the locus of problem solving: Implications for innovation. *Management Science*, 40(4), 429-439.
- Wenger, E. (1999). *Communities of practice. Learning, Meaning and Identity*. Cambridge: University Press.



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

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

ANNEXE A. GRAPHIQUE REPRESENTANT LE NOMBRE DE PUBLICATIONS ACADEMIQUES INCLUANT LES TERMES 'KNOWLEDGE MANAGEMENT', 'ORGANIZATIONAL KNOWLEDGE' ET 'KNOWLEDGE MANAGER' (Source : EBSCO)



ANNEXE B. QUESTIONNAIRE SYNTHETIQUE CONFIRMATOIRE.

- 1°) Comment êtes vous devenu gestionnaire des connaissances au sein de votre entreprise et que faisiez vous avant ?** (ex. j'étais chef de projet informatique et j'ai été nommé suite à une fusion pour identifier des apprentissages potentiels entre les deux entreprises)
- 2°) Comment définissez vous aujourd'hui votre rôle au sein de votre entreprise et à quelle direction êtes vous rattachée ?** (ex. mon rôle est principalement de faire évoluer la culture de mon entreprise vers plus de partage d'information)
- 3°) Quelles en sont les tâches principales et selon quelle proportion sur votre agenda ?** (ex. formation à 50% du temps, choix d'outils technologiques à 40% et coordination de projet à 10%)
- 4°) Quelle place occupe les technologies de l'information et des communications sur votre agenda ?** (ex. elle est très importante car je dois sélectionner les outils de partage d'information au niveau corporate)
- 5°) Comment voyez vous évoluer votre rôle au cours des prochaines années ?** (ex. mon rôle est amené à disparaître une fois que les outils seront en place)