

Diversités et similitudes des stratégies de gestion des connaissances : pour une lecture conventionnaliste

Anne De Vos¹,
Doctorante

Cellule Interfacultaire de Technology Assessment (CITA)
Université de Namur - 21, rue Grandgagnage- 5000 Namur- Belgique
anne.devos@fundp.ac.be, +3281724994 (tel), +3281724967(fax)

Claire Lobet-Maris

Professeur à l'Institut d'Informatique et Directrice de la CITA

Université de Namur - 21, rue Grandgagnage- 5000 Namur - Belgique
claire.lobet@fundp.ac.be, +3281724991 (tel), +3281724967(fax)

Anne Rousseau

Coordinatrice scientifique

Centre d'Innovation par les Technologies de l'Innovation,
Centre de Recherche Public Henri Tudor - 29 Avenue JF Kennedy – 1855 Luxembourg
anne.rousseau@tudor.lu, +352 42 59 91 - 1 (tel), + 352 42 59 91- 777(fax)

Résumé :

La question de recherche qui anime le présent article est liée aux dispositifs de Knowledge Management (KM) mis en œuvre dans le centre de conception d'une entreprise du secteur automobile. Plus particulièrement, notre ambition est d'expliquer à l'aide d'un cadre d'analyse conventionnaliste les différences de stratégies et de pratiques que nous avons pu observer au sein de deux entités du centre de conception de cette entreprise.

Ce cadre d'analyse conventionnaliste définit trois concepts-clés (énoncé, dispositif et force de conviction de la convention) qui permettent aux chercheurs que nous sommes, tant de décrire le système de règles que de le repérer : "Analyser une convention, ce n'est pas analyser un concept : c'est étudier très précisément comment se construit, se repère et se modifie concrètement ce système d'information entre les individus." (Gomez, 1997).

Dans la recherche qui nous occupe nous avons donc choisi d'appréhender la gestion des connaissances en termes de convention. L'étude de cas porte sur le centre de conception de l'entreprise Innovauto et montre comment le KM peut s'intégrer en soutien à la gestion de projet complexe. La mobilisation du cadre conventionnaliste nous permettra de comprendre comment des dispositifs de KM différents peuvent se mettre en place au sein d'une même organisation.

Mots clés : *Knoweldge Management, convention, étude de cas, ingénierie automobile, complexité*

¹ Correspondance à envoyer à Anne De Vos

INTRODUCTION

A l'heure où les discours, notamment politiques, substituent le concept de "société de l'information" à celui de "société de la connaissance", l'intérêt des sciences de gestion pour la connaissance n'est pas anodin. Ainsi, les connaissances sont présentées comme un nouvel objet de gestion mais malgré un grand nombre de publications s'intéressant au Knowledge Management (KM), celui-ci reste difficile à définir. Considérant, pour notre part, le KM comme un ensemble de pratiques et d'outils, nous nous posons la question de savoir comment comprendre tant les similitudes que les divergences des pratiques et stratégies de KM mises en œuvre dans les organisations. Pour ce faire, nous avons opté pour un cadre d'analyse conventionnaliste permettant d'appréhender l'organisation comme un lieu d'échange et de production de savoir composé d'acteurs qui, dans le même temps, calculent leurs intérêts et obéissent aux normes sociales régulant leurs collectifs d'appartenance.

Dans cet article, nous tenterons d'appliquer ce cadre conventionnaliste pour comprendre les réalités très contrastées du KM au sein des unités de conception d'une entreprise du secteur automobile que nous appellerons Innovauto. Après avoir introduit le KM (I), nous abordons les principaux concepts du cadre d'analyse conventionnaliste (II) pour ensuite le mobiliser dans une étude de cas portant sur la stratégie et les dispositifs KM chez Innovauto (III).

I. LE KNOWLEDGE MANAGEMENT : À LA RECHERCHE D'UNE DÉFINITION...

Les sciences de gestion nous ont habitué à voir se succéder des concepts et des outils présentés comme innovants. Depuis quelques années, le Knowledge Management (KM) tient le haut du pavé. Malgré le grand nombre de publications s'intéressant au KM, celui-ci reste difficile à définir. Deux raisons peuvent expliquer ce phénomène : la diversité des champs disciplinaires s'intéressant à la question et la définition même du concept de connaissance.

1.1 DIVERSITÉ DES CHAMPS DISCIPLINAIRES

Les publications traitant du Knowledge Management sont issues de champs divers qui abordent cette question en fonction de leur intérêt propre. Pachulski (2000) et Grundstein (2000) relèvent trois courants principaux qui ont influencé le développement du Knowledge Management : le courant économique et managérial, le courant de l'intelligence artificielle et de l'ingénierie des connaissances et le courant de l'ingénierie des systèmes d'information.

Le courant économique et managérial propose un paradigme dénommé "approche basée sur les ressources" (Penrose, 1959). L'entreprise est alors vue comme un répertoire de connaissances et de routines organisationnelles présentées comme le siège des connaissances de l'organisation (Nelson et Winter, 1982). Ce courant invite aussi à des changements organisationnels prenant en compte la problématique de la gestion des connaissances de l'entreprise (Drucker 1993, Prahalad et Hammel 1994, Nonaka et Takeuchi 1995).

Le courant de l'intelligence artificielle et de l'ingénierie des connaissances a introduit la notion de connaissance dans un champ disciplinaire qui se préoccupait jusqu'alors des données et de leur traitement. L'intelligence artificielle conduit à "passer de la programmation procédurale classique à la construction d'une base de connaissances" (Ganascia 1990, cité par Grunstein, 2000).

Le courant de l'ingénierie des systèmes d'information s'intéresse au traitement des informations qui est différencié de celui des connaissances en informatique. Dans cette approche, les connaissances extraites des experts grâce à l'ingénierie des connaissances feront partie du système d'information au même titre qu'un document écrit (Grunstein, 2000).

Comme on le voit, les contributions au Knowledge Management viennent de champs disciplinaires différents mais également de perspectives différentes car on retrouve des praticiens, des chercheurs, des consultants, voir des politiciens (cfr. les discours européens sur l'économie de la connaissance). Cette multiplicité conduit à des conflits tant sur les hypothèses que sur les priorités du KM et mène inévitablement à la complexification de cette notion (Little, Quintas et Ray, 2002).

1.2 DÉFINITION DE LA CONNAISSANCE : ABSENCE DE CONSENSUS

La deuxième raison qui permet d'expliquer la multiplicité de la notion de "Knowledge Management" est la définition du concept de connaissance lui-même. Dans la littérature consacrée au KM, cette notion ne fait pas l'objet de consensus.

Une analyse de cette littérature montre deux perspectives distinctes quant au concept de connaissance. Une "perspective taxinomique" et une "perspective processuelle" (Tsoukas, 1996; Newell et al. 2002). Ces différences laissent entrevoir la diversité des possibilités dans les stratégies de KM mises en œuvre dans les entreprises.

1.2.1. Perspective taxinomique de la connaissance

La perspective taxinomique postule l'existence de plusieurs types de connaissances qui peuvent être classifiées. Ainsi, la taxinomie la plus connue est celle des connaissances tacites et des connaissances explicites (Nonaka et Takeuchi (1995)). Plusieurs auteurs peuvent être situés dans cette perspective tels par exemple Leonard-Barton (1995), Nonaka (1994), Nonaka et Takeuchi (1995), Teece (1998), Spender (1995, 1996a, 1996b, 1998), Blackler (1995),...

Les taxinomistes postulent que la connaissance est une entité que les individus (et les organisations) possèdent (Cook et Brown, 1999) et peuvent créer (Nonaka et Takeuchi 1995). La connaissance est perçue comme une entité discrète, objective et largement cognitive. Ainsi, elle a une existence en soi en dehors de l'individu. Elle peut donc être manipulée indépendamment de l'individu, transmise entre des individus, stockée dans un système d'information, modifiée et créée. Se référant à Polanyi (1966), les tenants de cette perspective définissent la connaissance comme "une croyance vraie justifiée" définition empruntée par l'auteur à l'œuvre de Platon.

Pour les tenants de cette première perspective, il existe différents types de connaissances au sein des organisations dont l'identification et l'étude permettront la mise en place de moyens efficaces pour les créer, les partager et les gérer.

Les tenants de la perspective taxinomique ont donc une vision réifiée de la connaissance comme un bien ou un capital qu'il s'agit de gérer. Cette approche se prête bien, par ailleurs, à l'usage des systèmes d'information pouvant facilement se saisir d'une connaissance "désincarnée" et formalisable.

1.2.2. Perspective processuelle de la connaissance

La perspective processuelle quant à elle, remet en question l'idée de la connaissance comme entité et s'intéresse à la connaissance en tant que processus. La connaissance est ici indissociable de l'action. Comprendre ce qu'est la connaissance nécessite de s'intéresser à la connaissance en tant que processus ou aux pratiques de la connaissance² (Tsoukas 1996, Barnes 1977, Gherardi 2000).

Les partisans de cette perspective (Barnes 1977, Gherardi 2000) ont développé des théories montrant que la "connaissance/knowledge" et le "knowing" sont intimement liés à

l'activité et qu'on ne peut, dès lors, séparer le "knowing" du "doing". Ainsi, la connaissance est-elle indissociable de l'action et, partant, de l'acteur. D'autres auteurs parleront d'une "épistémologie de la pratique" (Cook and Brown, 1999) ou encore d'une "vision relationnelle de la connaissance" (Scarbrough, 1999).

Cette perspective évite la notion de vérité, met l'accent sur le contexte et définit la connaissance dans des termes dynamiques. Le processus de "knowing" et la connaissance sont liés inextricablement. Ainsi, une part substantielle de la connaissance tacite des individus restera toujours tacite, c'est-à-dire résistante à toute articulation ou codification. Cette connaissance tacite existe seulement comme une expérience et un comportement conscient qui se manifestent dans le "knowing" et dans l'action.

Par opposition à la perspective taxinomique, la perspective processuelle met en avant des dispositifs "humains" de gestion des connaissances, reposant, par exemple, sur les communautés de pratiques ou encore des outils visant à identifier des individus et leurs compétences.

1.3. LE KM COMME UN ENSEMBLE DE PRATIQUES ET D'OUTILS

La diversité des disciplines qui ont influencé le KM tout comme l'ambiguïté concernant la définition de la connaissance ont donné naissance à un concept multiple et complexe. Ainsi, selon Hatchuel : "Le Knowledge Management ne désigne pas un corps de pratiques éprouvées mais plutôt un ensemble de préoccupations, d'expériences diverses, et bien sur un slogan faisant suite à celui d'organisation apprenante" (Hatchuel et al., 2002, p. 155-156).

Dans le présent article, nous définissons le "Knowledge Management" comme un ensemble de pratiques et d'outils visant à l'identification, à l'extraction, au partage, au transfert et à la création de connaissances afin de faire de la connaissance une source d'avantage compétitif pour l'entreprise.

On peut positionner les différentes pratiques, méthodes et outils sur un continuum où on trouve à une extrémité le KM orienté vers l'informatique et à l'autre bout, les méthodes et les outils orientés KM vers l'humain (Hansen, Nohria et Tierney, 1999).

Le Knowledge Management orienté vers l'informatique repose sur l'archivage et la modélisation des connaissances dans des systèmes d'informations. Ainsi, à cette extrémité du

² Ce que les auteurs anglo-saxons traduisent par "process of knowing". Par là, ces auteurs font la différence entre "knowledge" (au sens connaissance comme un objet) et "knowing" (au sens connaissance comme un processus) qui est difficile de rendre en français.

continuum on retrouve par exemple des outils tels que les bases de données, le Datawarehouse, et la gestion électronique de documents...

Parallèlement à ces outils, on retrouve également sur cette partie du continuum des méthodes de formalisation du savoir qui ont pour objectif d'explicitier les connaissances afin de les rendre transmissibles et réutilisables pour l'organisation. On trouve encore des méthodes visant à formaliser des retours d'expérience (exemples : Information Mapping, Rex, Merex,...) avec, comme objectif, de diminuer la répétition des erreurs (Prax, 2000). D'autres méthodes, s'inspirant de l'analyse systémique et de la modélisation d'entreprise, sont encore à situer dans cette partie du continuum (exemples : KADS, CommonKADS, MKSM)

A l'autre bout du continuum, on retrouve des méthodes et des outils orientés vers l'humain, où les connaissances tiennent plus aux personnes et à leur mise en réseau. Les systèmes d'informations ne sont pas absents mais sont plus légers et ont pour vocation d'orienter les membres de l'organisation vers les meilleurs experts dans l'entreprise. Parmi ces outils on peut notamment citer : les pages jaunes (outils permettant de repérer des experts); les arbres de connaissances (outils permettant de représenter les compétences des collaborateurs); les Intranet (support d'accès à la connaissance et aux échanges dans l'organisation); les groupware (technologies destinées à supporter la collaboration et à permettre le partage de connaissances grâce aux espaces collaboratifs); les communautés de pratique (Wenger 1998, Chanal 2000) utilisées pour susciter le partage des connaissances au sein de groupes d'individus effectuant des tâches communes ou interdépendantes.

On le voit, les dispositifs et outils du KM se déclinent de multiples façons. Cette multiplicité abordée ici au plan purement théorique rejaille également sur le terrain comme le montrera le cas du KM chez Innovauto, analysé dans la troisième partie de cet article. Pour comprendre ce cas et appréhender tant les similitudes que les divergences des dispositifs de KM mis en œuvre chez Innovauto, il nous paraît intéressant de mobiliser un cadre d'analyse conventionnaliste. C'est à la présentation de ce cadre que nous consacrons la deuxième partie de cet article.

II. UN MODÈLE CONVENTIONNALISTE POUR APPRÉHENDER LE KM

Ce qu'il convient d'appeler aujourd'hui "Théorie des conventions" recouvre différents courants de recherche s'inscrivant dans divers champs disciplinaires (Amblard, 2003; Batifoulier, 2001). Notre objectif dans cet article est de montrer comment les apports de la théorie des conventions, et plus spécifiquement l'approche de Gomez en sciences de gestion

(Gomez 1994, 1996, 1998), peuvent constituer un cadre d'analyse particulièrement pertinent pour appréhender la question de la mise en œuvre d'une politique de gestion des connaissances en organisation. Il permet de mettre en exergue le rôle du gestionnaire dans le gouvernement de ce changement organisationnel et dès lors d'en tirer les conséquences en termes de gestion stratégique de l'entreprise.

Les travaux qui constituent la "Théorie des conventions" ne sont pas homogènes si on les analyse de façon précise. Ainsi les travaux de Boltanski et de Thevenot sont difficilement comparables à ceux de Gomez du point de vue de leur construction logique et des jeux d'hypothèses (Isaac, 2003). Les travaux conventionnalistes en économie s'intéressent quant à eux à réduire les défauts de la micro-économie et ne sont donc pas mobilisables dans notre perspective.

Parmi les auteurs conventionnalistes, nous avons choisi de nous appuyer sur les travaux de Gomez (1994, 1996, 1998) parce d'une part, ils permettent une traduction opérationnelle et une assise organisationnelle que les travaux d'autres auteurs tels ceux de Boltanski et de Thévenot (1991) n'offrent pas. Ces derniers n'ont pas spécifiquement étudié l'organisation contrairement à Gomez qui a fait de la firme son unité d'analyse. Il propose un cadre d'analyse permettant d'identifier les conventions en présence présentées comme un processus matériel et concret qui s'inscrit dans les pratiques des acteurs. D'autre part, l'approche de Gomez que certains qualifient de "systémique" (Isaac, 2003) s'appuie sur une axiomatique et sur une modélisation très précise par rapport à l'environnement des acteurs et à leurs comportements. Elle permet de dresser une typologie empirique plutôt que de s'appuyer sur une typologie théorique telle que celle présentée dans les travaux de Boltanski et de Thevenot qui s'appuient sur des ouvrages de philosophie politique pour déterminer les cités auxquels les acteurs se réfèrent pour se coordonner.

Dans un premier temps, nous exposons les raisons qui ont guidé notre choix de ce cadre d'analyse conventionnaliste pour appréhender le phénomène organisationnel (Friedberg, 1993) inhérent aux pratiques de gestion des connaissances dans les organisations. Nous développerons ensuite le cadre d'analyse en lui-même, d'une part en vérifiant l'axiomatique et d'autre part, en précisant les composants du modèle mobilisé au vu de notre problématique de recherche. Cette façon de faire nous permettra alors d'aborder le cas particulier d'Innovauto.

2.1. POURQUOI UNE ANALYSE CONVENTIONNALISTE DES STRATEGIES ET PRATIQUES DE KM ?

La réponse à la question du choix d'un cadre d'analyse conventionnaliste pour appréhender les pratiques de KM dans les organisations est double : elle tient tant à la conception de l'organisation qu'aux niveaux d'analyse appréhendés.

En effet, aborder les connaissances comme objet de gestion revient avant tout à appréhender l'entreprise-organisation comme un lieu d'échange et de production de savoirs (Hatchuel & al., 2002). Le modèle conventionnaliste s'inscrit dans cette perspective.

Ensuite, toute instrumentation gestionnaire visant à identifier, capitaliser, partager et produire des connaissances ne peut s'appréhender qu'en prenant en compte les niveaux d'analyse individuel et collectif, ce que permet également de faire le cadre conventionnaliste. Loin d'opposer ces logiques, ce cadre permet de penser en même temps des acteurs qui calculent et des acteurs qui obéissent aux normes sociales régulant leurs collectifs d'appartenance. Il s'agit d'une *"théorie de la construction sociale des phénomènes d'organisation qui donne à la fois une place aux calculs de l'individu et à son immersion dans un contexte social qui agit sur lui"* (Gomez, 1998).

Nous intéressant aux systèmes de rationalisation inhérents à la gestion des connaissances, nous avons opté pour un tel modèle d'analyse car il nous permet d'interpréter cette problématique de gestion en tant que crise conventionnelle et donc d'apporter des éléments de réponse à notre question de recherche, à savoir, celle de comprendre tant les diversités que les similitudes des stratégies et pratiques de KM mises en œuvre dans l'entreprise Innovauto.

Notons à cet égard que *"La distinction entre système de comportements rationalisés et système de rationalisation est fondamentale (...) puisqu'elle fonde le savoir propre (...) du chercheur. Le système de comportements rationalisés met au jour des acteurs qui agissent et affectent à leurs actions des rationalisations différentes (de "bonnes raisons" pour agir comme ils le font). Le système de rationalisation quant à lui suppose que tous les acteurs impliqués dans une même situation de gestion font référence, implicitement, à un jeu de relations implicites, par rapport auquel les comportements des acteurs ont un sens"* (Gomez, 2003). Nous nous interrogeons donc sur la manière dont les acteurs organisationnels impliqués dans une démarche de gestion des connaissances rationalisent leur rationalisation.

2.2. EN QUOI CONSISTE UNE ANALYSE CONVENTIONNALISTE ?

La richesse de ce modèle conventionnaliste tient entre autre dans la reconnaissance de l'existence de rationalités (procédurales au sens de Simon) multiples et donc de la pluralité des modes de coordination des acteurs qui composent les organisations. Partant de l'idée que l'Homme est davantage un être de rationalisation qu'un être rationnel (Isaac, 2003), la question centrale devient dès lors celle de savoir comment des acteurs inter-agissent dans des situations caractérisées par l'incertitude.

Gomez (1997) définit comme suit le terme de convention : *"On appelle convention le système de règles dans lequel se situent les acteurs lorsqu'ils ont à effectuer un choix. Elle permet de rendre raisonnable, c'est-à-dire de donner une raison, un sens, aux choix individuels. Ce sens est commun : c'est parce que tout le monde est supposé rationaliser d'une certaine façon que chacun agit de la sorte, ce qui confirme que tout le monde agit de la sorte. Les conventions et les individus existent en même temps."* (Gomez, 1997, p. 67). Une convention rend compte d'un savoir qui fait sens parce qu'il est implicite.

Dès lors l'originalité de ce cadre conceptuel est de prendre en compte simultanément le contexte social ou système d'action (Crozier et Friedberg, 1977) et les individus ou acteurs qui le composent. Les deux s'ajustent et se complètent de par la capacité de rationalisation (acte de donner une raison) dont sont dotés les acteurs, laquelle s'enracine dans leur contexte social.

Cette notion de convention est intrinsèquement liée à l'incertitude qui caractérise le contexte dans lequel les acteurs inscrivent leur action. Cette incertitude tient, d'une part à l'impossibilité de prévoir les états futurs de la nature et d'autre part, à l'incapacité cognitive de ces acteurs de prévoir tous les comportements des autres. Comment ces acteurs peuvent-ils décider/agir si rien n'est prévisible ? Seul le recours aux conventions en vigueur permettra l'action dans un tel contexte.

L'introduction d'une démarche de gestion des connaissances en organisation s'inscrit de facto dans un contexte d'incertitude qui plus est, dans lequel il est très probable que ce qui devrait être normal ne sera plus la norme...

Les conventions qui régulent les comportements des acteurs peuvent dès lors être appréhendées comme objet d'analyse en tant que tel et l'on cherchera tout particulièrement à comprendre comment ces dernières s'entrechoquent dans le cadre des pratiques de gestion des connaissances. Pour ce faire il nous faut encore présenter les principales caractéristiques

morphologiques des conventions et préciser les éléments plus particulièrement mobilisés dans le cadre de notre recherche.

2.3. ENONCE, DISPOSITIF ET FORCE DE CONVICTION DE LA CONVENTION

Cette notion de convention, si elle fait l'objet d'un langage quelque peu banalisé et souvent abusif, n'en répond pas moins à une axiomatique spécifique (Favereau, 1989 ; Gomez, 1994).

La convention telle que nous venons de la définir est d'abord et avant tout un "dispositif cognitif collectif" (Favereau, 1989) dont le rôle premier est de distribuer de l'information aux acteurs en situation d'incertitude. La particularité de ce système est de comporter des informations "cachées" en ce sens qu'elles sont considérées comme des évidences par les acteurs qui s'y réfèrent. C'est précisément parce qu'elles sont considérées comme telles, et qu'il n'y a donc pas discussion à leur propos, que l'action est possible.

La convention est un système de règles, d'informations qui se caractérise par un discours, un énoncé d'une part, un dispositif d'autre part (Gomez, 1997). Cette formalisation permet d'identifier dans tout phénomène organisationnel les différentes conventions en présence.

D'un point de vue analytique, nous distinguons l'énoncé du dispositif matériel : *"L'énoncé constitue le discours sur les formes de l'action considérées comme légitimes par les acteurs et le dispositif matériel constitue dans le même temps l'organisation de cette action collective."* (Isaac, 2003, p.14). *C'est en ce sens que l'on peut dire qu'une convention est performative : "L'acteur qui la suit réalise en effet ce qu'elle énonce"* (Salais et alii, 1998, p.14).

L'énoncé est par définition de l'ordre du non justifiable, il se réfère à un principe supérieur qui est le critère ultime, celui qui apparaît comme une évidence aux acteurs qui adoptent la convention. L'un des objectifs de la recherche est donc bien de mettre en exergue ces principes qui régulent les comportements des acteurs en situation d'incertitude. En particulier dans le cas qui nous occupe, il s'agit d'identifier dans les différents départements investigués le(s) principe(s) considéré(s) comme supérieur(s) par les divers acteurs impliqués dans la gestion des connaissances.

A l'inverse, pour que cet énoncé soit accessible aux acteurs en présence, la convention s'appuie sur un dispositif matériel qui assure la diffusion de l'information. Ce dispositif est également intéressant à repérer sur le terrain empirique qui nous occupe car il constitue autant d'indicateurs des conventions à l'œuvre.

La notion de force de conviction de la convention est le troisième concept-clé mobilisé dans le cadre de cet article. Il trouve sa source dans l'idée de cohérence entre l'énoncé et le dispositif matériel qui composent la convention. Plus un système de règles présente une forte cohérence entre énoncé et dispositif, plus on dira qu'elle a une grande force de conviction et donc plus elle dominera une convention présentant une moindre cohérence/force de conviction. Cette force de conviction est donc l'élément majeur à même d'expliquer l'adhésion des acteurs à la convention. Plus ces derniers percevront la convention comme cohérente – c'est à dire correspondant à une réalité – plus ils y adhéreront et plus la conviction se maintiendra dans le temps.

Ces trois concepts-clés permettent aux chercheurs que nous sommes de décrire le système de règles et de le repérer. C'est ce que nous allons faire dans le cas d'Innovauto en appréhendant la gestion des connaissances en termes de convention pour comprendre comment des dispositifs de gestion des connaissances différents peuvent se mettre en place au sein d'une même organisation.

III. LE KM CHEZ INNOVAUTO À LA LUMIÈRE DES CONVENTIONS

Les dispositifs de KM analysés chez Innovauto concernent deux entités organisationnelles qui ont en charge la conception des nouveaux modèles d'auto, à savoir l'ingénierie A (IA) et l'ingénierie B (IB). Si ces deux entités se différencient par leur produit fini, elles reposent sur les mêmes modes d'organisation et drainent les mêmes populations en terme de profil de formation (essentiellement ingénieurs et techniciens).

3.1. UNE MÉTHODE QUALITATIVE DE COLLECTE DE DONNÉES

Pour aborder le KM dans ces deux entités, nous avons adopté une méthodologie de type qualitatif (Huberman et Miles, 1991). La méthode de collecte de données s'appuie sur la technique de l'étude de cas (Yin, 1990) qui est intéressante lorsque le contexte est important pour la compréhension et quand le champ étudié est complexe, nouveau et caractérisé par des développements théoriques faibles. Nous avons déjà pu souligner le caractère neuf du champ de la gestion des connaissances. Une analyse de la littérature en matière de "Knowledge Management" fait état du très faible ancrage empirique de cette littérature.

Deux études de cas ont été menées chacune dans une des entités étudiées. Ces études de cas se sont appuyées sur des entretiens semi-directifs individuels (30 également répartis sur les deux entités) et sur de l'analyse documentaire. Les entretiens ont tous été réalisés sur le lieu de travail des personnes interrogées et se sont appuyés sur un guide d'entretien. Les

thématiques abordées par le guide d'entretien sont principalement le travail de base et les contraintes spécifiques, les relations de travail, la définition du KM, l'histoire du développement du projet KM, l'intégration du KM au processus de travail, le rôle des différents acteurs par rapport au KM et le contexte interne. Suite, d'une part, à l'analyse de la documentation concernant le mode d'organisation de l'entreprise et le projet KM et d'autre part, à trois entretiens préparatoires auprès des porteurs du projet, un échantillonnage des principaux acteurs impliqués dans le projet KM a été réalisé. Trois catégories ont ainsi été sélectionnées : les porteurs du projet KM, les hommes métier et les hommes projet. Des entretiens supplémentaires ont été également menés auprès d'autres acteurs représentatifs de la conception et perçus, par les porteurs du projet, comme potentiellement intéressés par le développement du projet KM. L'ensemble a fait l'objet d'une retranscription exhaustive et a été traité par le biais d'une analyse thématique reposant sur le codage de ces retranscriptions en fonction de thèmes construits sur base du cadrage conceptuel, de la question de recherche, des hypothèses,... (Huberman et Miles, 1991). Cela nous a permis d'aller au-delà de la description du discours recueilli et de comprendre le comportement des acteurs en mettant en évidence l'importance de certains thèmes. Nous avons pu dès lors travailler sur l'argumentaire développé par les acteurs pour inférer les principes de légitimation qui les gouvernent et ainsi analyser les conventions à l'œuvre. L'outil supportant le projet KM a bien entendu été également consulté et son évolution retracée.

Afin de donner du sens à des données essentiellement qualitatives et de lier les observations réalisées à l'analyse de conventions, des monographies ont été rédigées dans un premier temps, puis les principales dimensions de la théorie ont été appliquées et confrontées aux investigations empiriques. Nous n'avons pas utilisé d'outils méthodologiques nouveaux, car "il n'y a pas d'outils exclusivement conventionnalistes, mais une démarche d'utilisation conventionnaliste des outils qualitatifs ou quantitatifs". (Gomez, 2003) Nous avons fait place aux discours des acteurs sur leurs pratiques pour comprendre et rendre compte de leur perception subjective de l'organisation et du projet qu'ils veulent y inscrire. Ce que nous avons cherché c'est la référence commune qui permet à l'acteur malgré les discours divergeants de parler dans la même langue, selon les mêmes codes grammaticaux implicites (Gomez 2003). Nous nous sommes appuyés sur la grille de lecture de Gomez (1996) définissant la morphologie des conventions. Ci-dessous nous présentons les principaux résultats de cette analyse.

3.2. PRÉSENTATION DU PROJET GESTION DES CONNAISSANCES

Dans cette section, nous nous attachons à présenter le contexte d'Innovauto dans lequel le projet de gestion des connaissances a pris naissance. Nous dévoilerons dans un premier temps l'organisation des équipes de conception pour ensuite présenter les grandes lignes du projet gestion des connaissances chez Innovauto.

3.2.1. Le contexte structurel d'Innovauto

Innovauto a une structure matricielle organisée autour d'un double axe : un axe projet et un axe métier.

Plusieurs projets sont développés en parallèle et la fin d'un projet donne naissance à un nouveau projet. Les membres de l'organisation sont répartis sur les différents projets qui sont développés au sein de l'entreprise. En général, ils sont attachés à un projet et ont pour mission de concevoir en répondant aux objectifs "qualité, coût et délais" (QCD) qui ont été fixés par l'entreprise. Pour ceux-ci nous parlerons d'hommes projet.

Le métier représente une fonction ou un ensemble de pièces particulières. En plus d'être répartis entre les différents projets, les membres de l'organisation sont également segmentés par métiers et ont pour mission de faire évoluer les connaissances liées à ceux-ci.

Dans cette organisation matricielle, un individu est donc, en principe, à la fois attaché à un métier et à un projet. Certains individus ne sont pas attachés sur projet : ils ont pour mission principale d'assister leurs collègues détachés sur les projets en répondant à leurs questions et également de développer les connaissances du métier. Pour ceux-ci nous parlerons d'hommes métier.

Du point de vue de la structure, la partie conception d'Innovauto est divisée en 2 ingénieries : l'ingénierie A (IA) et l'ingénierie B (IB) qui sont implantées sur deux sites distincts.

L'IB est composée de plusieurs directions soit supports soit spécifiques. Ces dernières ont la responsabilité de la conception d'un projet. Chacune de ces directions spécifiques est divisée en départements amont ayant la responsabilité d'un métier et des premières études d'un projet et en départements de conception ayant la responsabilité de la conception d'un ensemble de pièces dans un projet particulier. Quant aux directions supports nous nous intéresserons, en particulier, à la direction méthode (DM).

L'IA est composée de plusieurs directions : produits, process, essais et prototype ainsi que de plusieurs directions projets. La direction produit qui nous intéresse (DP) est elle-même composée de différents départements de conception dont des départements métiers, des départements projets ainsi que différents départements supports dont le service méthode (SM) dont il sera question dans la suite.

3.2.2. Le contenu du projet de gestion des connaissances

Pendant les années 90, différents éléments ont mis en avant l'importance des connaissances pour soutenir la conception afin d'améliorer les objectifs qualité, coûts et délais. Aussi Innovauto a souhaité développer des actions ayant pour objectif la gestion des connaissances. Le KM vise à formaliser les connaissances de la conception au travers de règles de conception et de standards. Ces connaissances utiles à la conception sont rédigées par les hommes métier et mises à disposition de l'ensemble de l'organisation par l'intermédiaire d'un outil de gestion documentaire (Base Métier de l'ingénierie (BMI)). Parmi les règles de conception et les standards on trouve des procédures d'essais, des analyses fonctionnelles des besoins types, des états de l'art,... Ces documents sont classés en fonction des métiers auxquels ils ont trait. C'est d'ailleurs les hommes métier qui ont la responsabilité de la production de ces documents, de leur évolution et de leur modification. De même, ils sont gestionnaires de leurs documents sur la BMI c'est-à-dire qu'ils sont responsables de la politique d'accès aux règles et standards et de l'entrée des documents dans la base.

L'analyse du déploiement du projet de gestion des connaissances montre que ce projet qui se veut identique pour les deux ingénieries recouvre deux réalités distinctes à l'IA et à l'IB. La mobilisation de la théorie des conventions va nous permettre de comprendre tant leurs points communs que leurs différences.

3.3. A LA RENCONTRE DU KM CHEZ INNOVAUTO

Dans une première phase, nous nous intéresserons à la morphologie des conventions en présence. Nous nous attacherons plus particulièrement à deux dimensions : d'une part, la technologie pour dégager le dispositif matériel de la convention et d'autre part, le principe supérieur pour caractériser son énoncé. Ensuite nous nous intéresserons à la force de conviction de la convention et nous chercherons à comprendre pourquoi deux conventions peuvent se dégager au sein d'une même organisation.

3.3.1. Le dispositif matériel à l'IA

Le projet de gestion des connaissances auquel nous nous attachons s'inscrit au cœur des deux ingénieries présentées (IA et IB). S'il y a une volonté de mettre en place un dispositif matériel commun, une instance chapeautant les entités a, par exemple, été créée pour prendre des décisions communes, l'analyse montre que ce sont des dispositifs particuliers qui émergent et que nous allons mettre en évidence.

A l'IA, la technologie sur laquelle repose la gestion des connaissances est caractérisée par cinq éléments : un label, un objet, un processus, un outil et des acteurs.

Le label qui est utilisé pour désigner le projet de gestion des connaissances de l'IA est le "Système de Capitalisation de l'Ingénierie" (SCI). Ce dernier jouit d'une reconnaissance au sein de l'entreprise et est largement mis en avant dans la communication du projet (logo, plaquette, vidéo,...).

Le deuxième élément, l'objet, qui fait la nature du projet IA est le "standard technique de conception". Ce dernier a un contenu technique opérationnel orienté vers l'homme projet et s'appuie sur une expérience en production. Il synthétise le savoir-faire d'un métier pour permettre au projet d'appliquer les meilleures pratiques. Il est exécutoire et son application est vérifiée aux différentes étapes du projet. Tout écart doit faire l'objet d'un arbitrage.

Ni le type ni la forme du "standard technique de conception" ne sont laissés au hasard. A l'IA, dix types de standards ont été définis³. La volonté est de maintenir ces catégories et non de les faire évoluer continuellement. De plus, un formalisme est progressivement imposé à l'ensemble des standards dans le but d'aider les acteurs à prendre connaissance de leur contenu.

Le projet KM de l'IA s'appuie sur un troisième élément : un processus, pièce centrale du "Système de Capitalisation de l'Ingénierie" (SCI). Ce processus, dénommé "le cycle de vie des standards", définit les actions à mener lors des différentes étapes de la vie d'un standard. Il met particulièrement l'accent sur la validation de l'objet. Ainsi le "standard technique de conception" doit être élaboré par un groupe de travail multi-métiers reconnu pour ses connaissances techniques sur le sujet traité; il doit être relu par un comité de relecture; il doit être validé par un comité reconnu (Comité des Standards Métiers) et enfin il doit être

enregistré dans l'outil de gestion des standards (Base Métier de l'Ingénierie). Tout document qui n'a pas suivi ce processus n'est pas reconnu comme "standard technique de conception".

Le quatrième élément permettant de caractériser le dispositif du projet KM de l'IA est la Base Métier de l'Ingénierie (BMI). Il s'agit d'une base de données documentaires commune à l'IA et à l'IB qui donne accès à l'ensemble des connaissances des deux entités. Parallèlement à la BMI, l'IA a mis en place un autre outil appelé "Rosalie" (Référentiel Organisé du Savoir Appliqué à l'Ingénierie Etude) qui est une interface WEB représentant l'information sur les "standards techniques de conception" sous un autre angle que celui de la BMI. Cette interface WEB est destinée principalement aux hommes projets et organise les standards selon les différentes étapes du processus de conception. Seule l'interface de consultation change, les standards sont ceux stockés dans l'outil BMI.

Finalement, la démarche de gestion des connaissances à l'IA est supportée par différents acteurs. Trois catégories d'acteurs doivent être épinglées : les hommes "standard", le top management et les acteurs opérationnels.

Les hommes "standard" sont les gestionnaires du "Système de Capitalisation de l'Ingénierie" (SCI) et dépendent de la direction produit de l'IA. Le rôle des hommes "standards" de l'IA est double. Leur première mission est d'accompagner le déploiement du SCI dans la direction produit. Cet accompagnement se traduit par l'aide apportée dans la création, l'application et la révision des standards. Cette aide pouvant aller de la simple animation de réunions à une participation active à la rédaction. Leur deuxième mission est de sensibiliser l'ensemble des directions de l'IA à la mise en place du SCI.

Le top-management a un rôle fort de soutien au SCI. La direction de l'IA a la volonté de déployer le SCI sur l'ensemble de l'IA et participe à la communication sur le SCI. Quant au middle management, il participe aux instances de validation des standards et a introduit la gestion des connaissances dans des indicateurs visant à évaluer tant le fonctionnement organisationnel que la performance individuelle.

Parmi les acteurs opérationnels nous distinguons deux groupes : les hommes métier et les hommes projet. Les hommes métier sont les acteurs qui conçoivent et enrichissent les "standards techniques de conception" alors que les hommes projet sont les acteurs qui doivent

³ On parle ainsi de : " Cahier des charges fonctionnel, Analyse fonctionnelle technique (AFT), Arbre de défaillance, processus de conception & numérisation, dossier chaîne de cote, gamme de développement, politique technique, cotation type, procédure d'essai".

les appliquer dans les projets et transmettre le retour d'expérience aux hommes métier afin d'améliorer continuellement ces standards.

3.3.2. Le dispositif matériel à l'IB

L'analyse montre que, s'il existe des points communs entre le dispositif matériel de KM de l'IA et celui de l'IB, ces dispositifs diffèrent de par la nature des éléments qui les composent. Ainsi, alors que le label SCI est commun aux deux ingénieries, il est très peu mis en avant au sein de l'IB. Aussi, le projet KM de l'IB s'identifie à l'outil BMI. Nombre d'acteurs opérationnels ne perçoivent pas l'existence d'un projet KM qui soit commun à l'ensemble de l'IB, au contraire, ils le revendiquent parfois comme un projet local.

Le dispositif matériel de l'IB ne se différencie pas uniquement sur base du SCI. S'il s'appuie lui aussi sur un objet, un outil et des acteurs, la nature de ces trois éléments en fait un dispositif distinct malgré la volonté de rapprochement des acteurs porteurs du projet.

Comme à l'IA, le projet gestion des connaissances de l'IB est lié à un objet appelé "standard métier" qui est défini comme des consignes opératoires données par le métier dans le cadre des activités de conception. De même qu'à l'IA, le caractère exécutoire est mis en avant. Cependant, à côté de cette définition de "standard métier" diffusée dans les plaquettes et les formations, on retrouve de multiples termes dans le discours des acteurs et dans les documents présentant la démarche gestion des connaissances de l'IB. Ainsi à l'IB on ne capitalise pas seulement des "standards métier" mais aussi des "documents techniques", des "standards", des "règles de conception", des "préconisations",... On assiste à une diversité quant à l'emploi des termes pour qualifier l'objet du KM. Cette multiplicité du vocabulaire mène à de nombreuses confusions entre les acteurs. Alors qu'il existe un accord à l'IA pour parler de "standard technique", c'est la multiplicité des termes qui caractérise le projet de l'IB. Cette multiplicité est expliquée par les acteurs de terrain à partir de la nécessité de respecter l'autonomie de chaque direction spécifique en lui permettant d'adapter le projet gestion des connaissances à ses pratiques.

Si les "standards techniques" ont fait l'objet d'une typologie précise à l'IA, le même travail n'a pas été réalisé à l'IB. Ainsi l'IB ne s'est pas attachée à définir une liste des standards types. Au contraire, est considéré comme "standard métier" tout ce que les métiers estiment comme tel sans référence à une norme quelconque. On retrouve alors une grande variété de types de standards selon les différentes directions de l'IB. Cette multiplicité témoigne à nouveau de l'autonomie de chaque direction. On est loin de la volonté de normalisation qui prévaut à l'IA jusque dans la mise en page de ses "standards techniques de conception".

Le projet gestion des connaissances de l'IB s'appuie sur le même outil que celui l'IA, à savoir la BMI. Comme à l'IA, les acteurs opérationnels mettent en cause la pertinence de cet outil qui est perçu comme ne répondant pas aux attentes des utilisateurs (difficultés pour déposer un document, difficultés pour retrouver ses propres documents, moteur de recherche peu performant,...). Aussi, la stratégie mise en place par les acteurs opérationnels est de développer des interfaces personnalisées permettant d'accéder plus facilement aux différents "standards métier" et autres règles. Ici aussi, chaque direction, voire chaque métier au sein de ces directions, a développé sa propre interface en s'appuyant sur des outils plus maîtrisables tels qu'Excel par exemple. Rares sont ceux qui n'utilisent que la BMI et en pratique si les acteurs opérationnels utilisent encore celle-ci c'est en raison des indicateurs qui y sont associés. Les porteurs du projet constatant la difficile utilisation de l'outil ont également développé eux-mêmes une interface Excel particulière pour faciliter l'accès aux "standards métier" stockés dans la BMI. La difficulté d'utilisation de la BMI a fait l'objet du même constat à l'IA mais la stratégie de remédiation est différente. Au lieu de laisser chaque entité développer sa propre interface pour accéder à la base, l'IA a mis en place l'interface Rosalie décrite plus haut, qui est une interface unique pour l'ensemble de l'IA.

Contrairement à l'IA, l'IB n'a pas formalisé de processus supportant le projet KM. Quelques balises ont été mises en place dans des documents officiels pour déployer le projet, mais elles n'ont pas eu le même ancrage que celles mises en place par l'IA. A l'IB, l'opportunité est laissée à chaque direction, voir à chaque métier, de définir un processus propre. Cette façon de faire est présentée comme permettant à toutes les directions participant à la démarche de s'insérer plus facilement dans le projet car chacune a la possibilité d'intégrer le KM à ses processus propres. A nouveau, on constate à l'IB la volonté ou le besoin du respect de l'autonomie de chacune de ses directions. Cependant si le système permet de prendre en compte les particularités de chaque direction, voire de chaque métier, le corollaire qui en découle est l'impression d'isolement ressenti par les métiers qui souhaitent mettre en œuvre une démarche de KM et qui ne bénéficient pas de processus de référence. Ce système conduit à de grands déséquilibres entre les entités de l'IB quant à la priorité qu'elles accordent à la question de la gestion des connaissances.

Pour finir, le projet KM de l'IB est aussi caractérisé par différents acteurs. Trois catégories d'acteurs doivent être épinglées : les hommes capitalisation, le top-management et les acteurs opérationnels.

Les hommes capitalisation sont les gestionnaires du projet de gestion des connaissances de l'IB. Alors qu'à l'IA, ils sont positionnés dans la direction produit, ils dépendent dans le cas de l'IB d'une des directions supports. Les hommes capitalisation ont, d'une part, une mission de sensibilisation et de formation au projet KM et d'autre part, une mission de support à l'outil BMI. Cependant, cette entité n'a pas pour fonction d'aider à l'accompagnement du déploiement du projet KM comme dans le cas de l'IA même si elle apporte une aide ponctuelle aux métiers qui en font la demande. En effet, les hommes capitalisation de l'IB ne disposent pas des mêmes ressources que les hommes standard de l'IA (effectifs et qualifications) et outre les missions liées au projet KM, ils doivent remplir d'autres missions pour l'entreprise.

Le top-management a un rôle de légitimation du projet KM de l'IB. La direction de l'IB a reconnu le projet KM comme l'un des outils d'un plan stratégique de l'IB et a participé récemment à la mise en place des niveaux de flexibilité. L'objectif de ces niveaux de flexibilité est de définir dans quelle mesure on peut déroger au sein d'un projet IB à une règle métier et à quel niveau s'adresser pour obtenir cette dérogation. Dans la pratique, ces niveaux de flexibilité ont pour rôle principal d'entériner les décisions prises entre deux directions spécifiques de l'IB qui ont fait l'objet de nombreuses et parfois difficiles négociations sur des projets précédents. Les niveaux de flexibilité alloués aux différentes directions ont ainsi pour objectif principal d'améliorer la coordination de l'IB. La légitimation du projet gestion des connaissances par le top-management se traduit également dans la participation de ses représentants au comité de pilotage du projet. Ce dernier a pour rôle de présider à l'évolution du projet, de relayer les bonnes pratiques venant de chaque direction et de transférer les informations vers celles-ci. Cependant, contrairement à l'IA, le management n'est pas inscrit dans un processus de validation systématique des "standards métier". De même, le management n'a pas introduit d'indicateur visant à évaluer le développement de la gestion des connaissances tant du point de vue organisationnel que du point de vue individuel. Aussi si le top-management a un rôle de légitimation du projet, le soutien qu'il lui apporte est moins robuste que dans le cas de l'IA.

Les acteurs opérationnels sont les mêmes qu'au sein de l'IA.

3.3.3. L'énoncé : à la recherche d'un principe supérieur commun

Si le dispositif matériel instrumente la convention en assurant le transfert d'informations sur son existence auprès des individus, il ne suffit pas, à lui seul, à faire émerger la

convention. Pour caractériser l'énoncé des conventions, nous avons choisi de recentrer notre attention sur le principe supérieur commun.

L'analyse du principe supérieur commun met en exergue l'intérêt de la distinction rappelée par Gomez entre le "système de comportements rationalisés" et le "système de rationalisation". Si nous nous attachons au "système de comportements rationalisés", c'est-à-dire à la rationalisation mise en avant par les acteurs pour expliquer leurs actions, il apparaît comme commun aux deux directions. Ainsi, il y a un accord de part et d'autre sur l'objectif de recherche de performance en s'appuyant sur la qualité et sur le délai. La gestion des connaissances est donc présentée par les acteurs comme ayant un effet positif sur l'amélioration des performances globales de l'entreprise.

Cependant, comprendre les conventions qui président au choix des acteurs n'est pas faire état des rationalisations qu'ils avancent mais c'est analyser le "système de rationalisation" qui "suppose que les acteurs impliqués dans une même situation de gestion font référence, implicitement, à un jeu de relations implicites, par rapport auquel les comportements des acteurs ont un sens" (Gomez, 2003,). La convention rend compte d'un savoir qui fait sens parce qu'il est implicite.

Notre question de recherche étant centrée sur la gestion des connaissances, nous allons tenter de dégager le principe supérieur commun qui fait sens au sein d'Innovauto. On voit ainsi deux principes supérieurs se dégager.

A l'IA se dégage un premier principe supérieur. Il se définit par la reconnaissance de la connaissance comme un objet qui peut être créé, transféré, modifié, stocké et relever tant du niveau individuel que du niveau organisationnel. Deux principes supérieurs entrent en concurrence à l'IB. D'une part, le principe supérieur énoncé pour l'IA qui fait de la connaissance un objet et, d'autre part, un principe supérieur qui fait de la connaissance une entité inséparable de l'individu. La connaissance est, dans ce cas, un processus qui est indissociable de l'action et donc de l'individu.

Ainsi l'analyse de la morphologie des conventions nous permet de dégager deux conventions au sein d'Innovauto, d'une part la convention de la connaissance comme objet et d'autre part, la convention de la connaissance comme processus. La première convention est celle de l'IA alors que les deux conventions sont présentes au sein de l'IB. Cette concurrence entre deux conventions à l'IB peut expliquer sa situation contrastée par rapport à l'IA. Pour ce faire nous nous appuyerons sur le concept de force de conviction de la convention développé par Gomez.

3.3.4. Du jeu des forces de conviction de la convention

A l'IA, ce qui est perçu par les acteurs comme une grande cohérence entre l'énoncé et le dispositif de la convention témoigne de son importante force de conviction. En effet, le principe supérieur commun postule une connaissance objectivable et l'ensemble des éléments du dispositif matériel va dans ce sens. Ainsi, la connaissance peut être définie dans un "standard technique de conception". L'IA pose, en effet, la connaissance en objet. Celui-ci est créé par la mise en place d'un processus qui vise à transformer la connaissance tacite en connaissance explicite par l'interaction des hommes métier et des hommes projet dans les groupes de travail présidant à la création des standards. L'ensemble des acteurs participant à la création et à la modification de cette connaissance est identifié et leurs rôles respectifs sont définis. Le standard, objet de connaissance, est stocké dans une base de données. Enfin, l'IA n'a pas souhaité mettre en place le système de flexibilité.

A l'IB, l'émergence de deux principes supérieurs - l'un postulant la connaissance comme objectivable, l'autre refusant de faire de celle-ci une entité discrète - introduit le doute. La force de conviction des conventions à l'œuvre va dès lors entrer en concurrence, ce qui se reflète par des perceptions d'incohérence dans le chef des acteurs en présence.

Comme nous l'avons montré, le dispositif matériel de l'IB est proche de celui de l'IA mais il y a toutefois quelques différences qui en font un dispositif spécifique. Ainsi, par exemple l'objet qui est le "standard métier" est très peu mobilisé par les acteurs qui utilisent une multiplicité d'autres termes pour y faire référence. De plus, le terme "standard métier" prête à confusion dans le discours des acteurs avec le terme "standard". Alors que le premier désigne une connaissance ou une méthode (exemple : la marche à suivre pour valider une poignée de porte) qui est standard pour l'entreprise, le second désigne un objet physique standard (exemple : la poignée de porte elle-même) qu'on retrouvera quel que soit le véhicule. L'outil BMI est également un des éléments qui est perçu comme incohérent car il est interprété par les acteurs comme un élément décrédibilisant le projet gestion des connaissances qui les pousse à créer des outils propres.

Un autre point de divergence par rapport à la situation de l'IA tient au rôle des porteurs du projet (homme standard et homme capitalisation) et en particulier au rôle du top-management. Les acteurs perçoivent un écart entre le discours du top-management qui présente le KM comme un des quatre piliers du plan stratégique de l'IB et les moyens attribués au développement de celui-ci en interne que ce soit en termes de ressources allouées pour déployer le KM (aide à la rédaction de règles métiers, aide à l'application de règles

métier,...), en termes de valorisation des acteurs supposés déployer la gestion des connaissances ou encore en termes de suivi du déploiement de la gestion des connaissances.

Le dispositif matériel de l'IB, quand il est associé au principe supérieur qui fait de la connaissance un objet, se trouve en complet porte à faux par rapport au deuxième principe supérieur véhiculé au sein de l'IB qui fait de la connaissance un processus. Le doute introduit par la dissonance entre le principe supérieur et le dispositif mène au développement d'une convention alternative dont on voit émerger le principe supérieur - la connaissance comme un processus - et dont des éléments du dispositif commencent à prendre forme même s'ils ne sont pas reconnus officiellement (exemple : expérience de communauté de pratique dans une direction de l'IB).

EN GUISE DE CONCLUSION ...LE KM, UNE QUESTION DE CONVICTION ?

Au sortir de cet article, interrogeons-nous sur l'apport du cadre conventionnaliste dans l'éclairage de la question de recherche que nous nous posons, à savoir celle de la présence de pratiques différentes de KM au sein d'une même entreprise.

L'apport premier de ce cadre est sans aucun doute méthodologique. Il permet d'ordonner une réalité complexe autour d'un certain nombre de variables d'observation bien définies, mises en cohérence par le cadre proposé.

Cependant, cet apport méthodologique ne doit pas cacher la valeur épistémologique de ce cadre théorique. En effet, celui-ci permet de tisser un fil cohérent dans l'analyse entre le niveau individuel de l'action et du calcul et celui, collectif, de l'action organisée et des stratégies d'ensemble qui la sous-tendent. Difficilement conciliables dans d'autres cadres, ces niveaux s'interpellent et s'intègrent dans le concept de convention pensé comme un "dispositif cognitif collectif". La force du cadre conventionnaliste est de traverser ces différents niveaux d'analyse pour rendre à la fois compte d'un dispositif matériel dans lequel se fonde la convention et d'un registre plus symbolique dans lequel se forge le sens de la convention et des actions qui s'y rapportent.

L'application de ce cadre conventionnaliste au cas Innovauto nous permet tout d'abord de poser les pratiques de KM comme des conventions qui doivent aider à diminuer la charge de coordination globale dans cet ensemble complexe d'actions et d'acteurs. Ce cadre nous a permis de mieux comprendre ce qui fait les ressorts différents à l'IA et à l'IB d'une politique KM, pourtant commune chez Innovauto. Plus particulièrement, le concept de force de

conviction de la convention renvoyant à la cohérence existante entre un dispositif matériel et un énoncé nous a permis de dévoiler deux univers très contrastés : l'IA où la force de conviction de la convention domine largement le paysage, le KM réussissant alors à s'imposer comme un régulateur important entre hommes métier et hommes projet ; l'IB où l'émergence d'un dispositif divergeant laisse augurer de la concurrence entre deux conventions tenant à la définition même des connaissances à gérer. Le doute est jeté parmi les acteurs, entrent alors en jeu les forces de conviction relatives des conventions en présence...

L'appui sur la théorie des conventions pour comprendre le cas exposé ci-dessus nous éclaire également sur une question de recherche que nous souhaitons approfondir dans un travail doctoral ultérieur. La littérature sur les conventions pose d'une part, la question de leur identification et d'autre part; la question de leur dynamique, autrement dit, de leur évolution mais nous entrevoyons ici une troisième piste que nous appellerons, faute de mieux, la question de leur emboîtement. Pour comprendre les conventions nous nous sommes intéressés au "système de rationalisation" et nous avons dégagé deux types de conventions (connaissance comme objet et connaissance comme processus). Comment situer alors ces deux conventions ? Ne sont-elles pas tributaires du niveau d'observation ? Que penser alors de l'objectif évoqué ci-dessus de recherche de performance s'appuyant sur la qualité et sur le délai qui est common-knowledge dans les deux entités ? S'agirait-il d'une méta-convention, comme certains le suggèrent, et, si oui, comment les deux conventions présentées précédemment s'articulent-elles avec cette dernière ? Ces deux conventions sont-elles l'expression locale d'une convention générale comme le propose Gomez (2003) ? Nous pensons qu'il y a dans cette question de l'emboîtement des conventions les unes par rapport aux autres une voie de recherche pertinente.

Enfin, ce cas et son analyse en termes conventionnalistes nous révèlent, par ailleurs, que toute stratégie de changement a besoin de cohérence et de résonance, non seulement sur un plan matériel de la logique des dispositifs que l'on met en œuvre mais aussi sur un plan cognitif de la lecture et du sens que chacun pourra y donner.

BIBLIOGRAPHIE

Amblard M. (eds), 2003, *Conventions et Management*, De Boeck.

Argyris C., Schön D., 1978, *Organizational Learning : a Theory of Action Perspective*, Reading Mass.

- Barnes, B., 1977, *Interests and the Growth of Knowledge*, London, Routledge.
- Batifoulier P. (eds), 2001, *Théorie des conventions*, Paris, Economica.
- Blackler F., 1995, "Knowledge, knowledge work and organizations : an overview and interpretation", in *Organization Studies*, 16(6), pp. 1021-1046.
- Boltanski L., Thevenot L., 1991, *De la Justification*, Paris, Gallimard.
- Chanal V., 2000, "Communautés de pratique et management par projet : A propos de l'ouvrage de Wenger (1998) : Communities of practice : learning, meaning and identity" in *M@n@gement*, 3(1).
- Cook J., Brown J.S., 1999, "Briding epistemologies : the generative dance between organisational knowledge and organizational knowing", in *Organization Science*, 10(4), pp. 381-400.
- Crozier M., Friedberg E. , 1977, *L'acteur et le système*, Paris, Seuil.
- Drucker P., 1993, *Post-Capitalist Society*, Oxford, Butterworth Heinemann.
- Favreau O., 1989, "Marché interne/marché externe", in Collectif, "L'Economie des Conventions", *Revue Economique*, n°2, pp 273-328.
- Friedberg E. (1993), *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*, Paris, Seuil.
- Gatot, L., 2000, *Crise et cognition: conception d'une gestion préventive*, thèse de doctorat, FUNDP.
- Gherardi S., 2000, "Practice-based Theorizing on Learning and Knowing in Organizations", in *Organization*, 7, 2, p. 211-223.
- Gomez P-Y., 1994, *Qualité et théorie des conventions*, Economica.
- Gomez P-Y., 1995, "Des règles du jeu pour une formalisation conventionnaliste" , in *Revue Française d'Economie*, vol. X., n°3, pp. 137-167.
- Gomez P-Y., 1996, *Le gouvernement de l'entreprise*, InterEditions.
- Gomez P.-Y., 1997, "Information et conventions : le cadre du modèle général", in *Revue Française de Gestion*, janvier-février.
- Gomez P.-Y., 1998, Séminaires de l'université de Nantes : "De quoi parle-t-on lorsque l'on parle de conventions?", Introduction au séminaire sur la théorie des conventions. Nantes Juin, publié dans *Revue de l'Artémis*.
- Gomez P.-Y., 2003, "Recherche en action : propositions épistémologiques pour l'analyse conventionnaliste", in Amblard M. (eds), *Conventions et Management*, De Boeck.
- Grundstein M. 2000, "Le Management des Connaissances dans l'entreprise, Problématique, axe de progrès, orientations".
- Hansen M.T., Nohria N. et Tierney T., 1999, "What's your Strategy for Management Knowledge ?", in *Harvard Business Review*, March-April.
- Hatchuel A., Weil B., 1995, *Experts in Organization, a Knowledge-Based Perspective on Organizational Change*, L. Librecht, translator, Walter de Gruyter
- Hatchuel A., Le Masson P., Weil B., 2002, "De la gestion des connaissances aux organisations orientées conception", in *Faire de la recherche en Système d'Information*, Rowe F. (coord.), Vuibert Fnege, pp. 155-170.

Huberman A., Miles M., 1991, *Analyse des données qualitatives. Recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles, De Boeck.

Isaac H., 2003, "Paradoxes et Conventions", in *Cahiers du CREPA*, Université de Paris Dauphine.

Leonard-Barton D. (1995), *Wellspings of Knowledge : Building and Sustaining the Source of Innovation.*, Boston - MA , Harvard Business School Press.

Little S., Quintas P., Ray T. (eds), 2002 (eds), *Managing Knowledge. An essential reader*, London : Sage.

Nelson R. et Winter S., 1982, *An evolutionary theory of economic change*, Cambridge, Belnap.

Newell S., M. Robertson, Scarbrough H., Swan J., 2002, *Managing Knowledge Work*, London, Palgrave.

Nonaka I. et Takeuchi H., 1995, *The knowledge creating company*, New York, Oxford University Press. Traduction en français : Nonaka I. et Takeuchi H., 1997, *La connaissance créatrice. La dynamique de l'entreprise apprenante*, De Boeck Université.

Nonaka I., 1994, "A dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", in *Organization Science*, vol. 15, n°1, February.

Orléan A., 1989, "Pour une approche cognitive des conventions économiques", in Collectif, "L'Economie des Conventions", *Revue Economique*, n°2, pp 241-272.

Orlikowski W., 2002, "Knowing in Practice : Enacting a Collective capability in Distributed Organizing", forthcoming : *Organization Science*.

Pachulski A., 2000, *GAMETH : A Methodology Aimed To Locate The Company's Crucial Knowledge*, ECKM 2000, Bled (Slovénie); 26-27 octobre.

Penrose E. , 1959 , *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford, Blackwell.

Polanyi M., 1966, *The Tacit Dimension*, Garden City, New York., Doubleday & Co.

Prahalad C.K., Hamel G., 1994, *Competing for the future*, Harvard Business School Press,

Prax J.-Y., 2000, *Le guide du Knowledge Management*, Paris, Dunod.

Salais R. & alii, 1998, *Institutions et conventions*, Paris, Ecoles des Hautes Etudes en Sciences Sociales.

Scarbrough H., 1999, "Network Nirvana : The Management of knowledge in the postmodern organization", working paper presented at the British Academy of Management Conference, Manchester, September.

Scarbrough H., Swan J. , 2001, "Explaining the Diffusion of Knowledge Management : The Role of Fashion", in *British Journal of Management*, Volume 12, Issue1, March, pp.3-12.

Spender J. C., 1995, "Organizations are activity systems, not merely systems of thought", in Shrivastava P. and Stubbart T C., *Adabces in Strategies Management*, 11, JAI Presse, Grewenwich, CT, pp. 153-174.

Spender J. C., 1996a, "Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm", in *Strategic Management Journal*, 17, Winter Special Issues: pp. 45-62.

Spender J. C., 1996b, "Organisational knowledge, learning and memory : three concepts in search of a theory", in *Journal of Organisation Change and Management*, 9(1), pp. 63-78.

Spender J. C., 1998, "Pluralist epistemology and the knowledge-based theory of the firm", in *Organization*, 5(2), pp. 233-256.

Tarondeau, J.-C., 1997, *Le management des savoirs*, PUF, coll. Que sais-je ?, n°3407.

Teece D. J., 1998, "Capturing Value from Knowledge Assets", in *California Management Review*, 40, vol. 3, pp. 55-76.

Tsoukas H., 1996, "The firm as a distributed Knowledge system : a constructionist approach" in *Strategic Management Journal*, vol. 17 (Winter Special issue).

Wenger E., 1998, *Communities of practice : Learning, meaning, and identity*, Cambridge University Press. Yin, R., 1990, *Case Study Research : Design and Methods*, London, Sage.

Yin R., 1990, *Case Study Research : Design and Methods*, London, Sage.