

# De l'émergence des mythes gestionnaires : une déconstruction du Knowledge Management au travers de la philosophie de Roland Barthes

**Amaury GRIMAND**

PREACTIS, Université Jean Monnet, Saint-Etienne

6 rue Basse des Rives

42023 Saint Etienne Cédex 2

Amaury.Grimand@univ-st-etienne.fr

## RESUME

Les organisations comme toute communauté humaine véhiculent des récits imaginaires, des formes symboliques et sont imprégnées de références mythiques (Cabin, 1999). Pour autant, si une vision de l'organisation comme ordre symbolique est aujourd'hui couramment admise, force est d'admettre que peu de travaux, à l'exception notable de ceux de James G. March (1999, 2003) se sont penchés sur la fonction sociale de ces mythes gestionnaires, tout en tentant d'en démonter les ressorts profonds et de travailler à leur déconstruction.

Depuis le début des années 1990, le succès des travaux dédiés à la gestion des connaissances ne s'est pas démenti. Ce mouvement embrasse à la fois une production de discours, un ensemble hétérogène de pratiques, une instrumentation de gestion abondante, tout en ayant institué un champ de recherche à part entière. Dans le champ du management stratégique, un certain nombre de travaux, dans le prolongement de la Resource-Based View (Wernefelt, 1984) ou de l'approche par les compétences fondamentales (Hamel et Prahalad, 1994) ont montré la contribution des connaissances tacites à la compétitivité des firmes au point d'y voir les prémisses d'une nouvelle théorie de l'avantage concurrentiel (Grant, 1996). Ce champ est aujourd'hui incontestablement doté de la plupart des attributs qui fondent une « mode managériale » selon la conceptualisation opérée par Abrahamson (1996, 1999). La littérature académique dédiée au Knowledge Management a ainsi connu une croissance exponentielle sur la période récente, attestant de l'autonomisation et de l'institutionnalisation progressive du champ. Ce discours sur le Knowledge Management est également porté et légitimé par des gourous et les récits héroïques des entreprises pionnières. Aux yeux de certains chercheurs (Scarbrough et Swan, 2001b ; Raub et Ruling, 2001), le Knowledge Management constituerait de fait un objet d'investigation idéal pour appréhender et décrire les figures de la rhétorique managériale.

C'est à cet effort d'investigation que nous invitons dans cet article. Nous questionnons dans un premier temps la fonction sociale des mythes, et de ce qu'il est convenu d'appeler à la suite de March (1999) les mythes du management et les mythes gestionnaires. Nous en détaillons 4 formes récurrentes qui traversent le champ des sciences de gestion : le *mythe de la rationalité*, le *mythe de la hiérarchie*, le *mythe du leader individuel*, le *mythe de l'efficacité historique* (§1). Nous proposons alors un essai de déconstruction des figures du langage mythique empruntant à la philosophie de Roland Barthes. Cette investigation nous permet de dégager 7 figures principales du langage mythique à l'œuvre dans la diffusion du Knowledge Management : la *vaccine*, la *privation d'histoire*, le *ninisme*, l'*identification*, la *tautologie*, le *constat*, la *quantification de la qualité* (§2). Par delà l'exercice de style, nous entendons alerter sur la part de mystification à l'œuvre dans le discours institutionnel sur la gestion des connaissances et ses conséquences induites dans le champ de la pratique au travers de retours d'expérience parfois décevants.

Mots-clés : Mythes gestionnaires-Modes manageriales–Gestion des connaissances–Barthes

# **De l'émergence des mythes gestionnaires : une déconstruction du Knowledge Management au travers de la philosophie de Roland Barthes**

## **INTRODUCTION**

Les organisations comme toute communauté humaine véhiculent des récits imaginaires, des formes symboliques et sont imprégnées de références mythiques (Cabin, 1999). Pour autant, si une vision de l'organisation comme ordre symbolique est aujourd'hui couramment admise, force est d'admettre que peu de travaux, à l'exception notable de ceux de James G. March (1999, 2003) se sont penchés sur la fonction sociale de ces mythes gestionnaires, tout en tentant d'en démonter les ressorts profonds et de travailler à leur déconstruction.

Depuis le début des années 1990, le succès des travaux dédiés à la gestion des connaissances ne s'est pas démenti. Ce mouvement embrasse à la fois une production de discours, un ensemble hétérogène de pratiques, une instrumentation de gestion abondante, tout en ayant institué un champ de recherche à part entière. L'usage du terme générique de Knowledge Management masque lui-même une diversité d'approches. Dans le champ du management stratégique, un certain nombre de travaux, dans le prolongement de la Resource-Based View (Wernefelt, 1984) ou de l'approche par les compétences fondamentales (Hamel et Prahalad, 1994) ont montré la contribution des connaissances tacites à la compétitivité des firmes au point d'y voir les prémises d'une nouvelle théorie de l'avantage concurrentiel (Grant, 1996). L'entreprise y est ainsi présentée comme une communauté sociale spécialisée dans le transfert rapide et efficace du savoir. La recherche en systèmes d'information, pour sa part, œuvre au développement de systèmes et instrumentations susceptibles de faciliter l'identification et la diffusion des connaissances en organisation (Raub et Rüling, 2001).

Ce champ est aujourd'hui incontestablement doté de la plupart des attributs qui fondent une « mode managériale » selon la conceptualisation opérée par Abrahamson (1996, 1999) ou Carlson et al. (2000)<sup>i</sup>. La littérature académique dédiée au Knowledge Management a ainsi connu une croissance exponentielle sur la période récente, attestant de l'autonomisation et de l'institutionnalisation<sup>ii</sup> progressive du champ. Le discours sur le Knowledge Management se positionne lui-même au regard de discours antérieurs ou rivaux. Une analyse de la production académique de 1993 à 1998 (Scarborough et Swan, 2001b) montre ainsi clairement une substitution du concept de Learning Organization par celui de Knowledge Management. Ce

discours sur le Knowledge Management est également porté et légitimé par des gourous<sup>iii</sup> et les récits héroïques des entreprises pionnières. L'ambiguïté attachée au concept de Knowledge Management est paradoxalement l'une des conditions de sa large diffusion observent Scarbrough et Swan (2001b) : l'ambiguïté autorise en effet de multiples réinterprétations et réappropriations du concept, susceptibles d'accroître sa pertinence au regard de différentes communautés de pratique. Cette appréhension du Knowledge Management en tant que mode managériale ne constitue pas ici le point focal de notre analyse. Nous invitons à la suite d'autres (Scarbrough et Swan, 2001b ; Raub et Rüling, 2001) à la dépasser pour révéler la part de mythe que revêt le discours institutionnel dominant sur la gestion des connaissances. Le Knowledge Management constitue ainsi de notre point de vue un objet d'investigation idéal pour appréhender et décrire les figures de la rhétorique managériale, en révéler la structure sous-jacente.

Son adoption ne procède pas seulement d'une rationalité instrumentale (le désir de résoudre des situations dysfonctionnelles ou d'améliorer la performance organisationnelle) mais aussi de phénomènes d'isomorphisme coercitif et normatif (DiMaggio et Powell, 1983), c'est-à-dire de la pression que rencontrent les organisations à se conformer aux normes sociales dominantes afin de gagner en réputation ou légitimité.

C'est à cet effort d'investigation que nous invitons dans cet article. Nous questionnons dans un premier temps la fonction sociale des mythes, et de ce qu'il est convenu d'appeler à la suite de March (1999) les mythes du management et les mythes gestionnaires. Nous en détaillons 4 formes récurrentes qui traversent le champ des sciences de gestion : le *mythe de la rationalité*, le *mythe de la hiérarchie*, le *mythe du leader individuel*, le *mythe de l'efficiences historique* (§1). Nous proposons alors un essai de déconstruction des figures du langage mythique empruntant à la philosophie de Roland Barthes. Cette investigation nous permet de dégager 7 figures principales du langage mythique à l'œuvre dans la diffusion du Knowledge Management : la *vaccine*, la *privation d'histoire*, le *ninisme*, l'*identification*, la *tautologie*, le *constat*, la *quantification de la qualité* (§2). Par delà l'exercice de style, nous entendons alerter sur la part de mystification à l'œuvre dans le discours institutionnel sur la gestion des connaissances et ses conséquences induites dans le champ de la pratique au travers de retours d'expérience parfois décevants. Nous partageons en cela la conviction de Carson :

« data that can objectify the study of management fashions may serve to dispel some myths, illuminate situations where false conclusions were prematurely reached, or expose research that embodies an advocacy rather than an objective focus » (2000, p. 1444).

## **1) DE LA FONCTION SOCIALE DES MYTHES GESTIONNAIRES**

### **1.1. LE MYTHE : UNE CONDITION DE L'ACTION HUMAINE ?**

Tiré du grec *Muthos*, le mythe se réfère à un récit, une fable, une parole sur ce qui est advenu. Le mythe met à l'épreuve les solutions imaginaires que l'homme, aux prises avec sa condition, doit réinventer sans cesse pour donner sens à sa vie et continuer d'adhérer au monde. Le mythe fournit ainsi des modèles pour la conduite humaine et confère par là même signification et valeur à l'existence (Iliade, 1963). Il offre à la fois une explication du monde et de notre manière d'exister au monde. De ce point de vue, le mythe contribue moins à définir un contenu particulier qu'il ne manifeste un type de rapport entretenu avec le monde. Doté d'une forme narrative, le mythe se différencie de l'allégorie ou du symbole qui relèvent de la description. Le mythe n'est pas davantage assimilable au conte<sup>iv</sup> puisqu'il est reconnu comme vrai par la société, d'autant qu'il prend les aspects d'une « *tradition sacrée, révélation primordiale, modèle exemplaire* » (Iliade, 1963, p. 11).

Les récits élaborés à partir des mythes sont socialement construits, c'est-à-dire qu'ils entendent produire des histoires crédibles par et pour autrui ; ce processus engageant inévitablement des simplifications. L'éventail des récits possibles dépend ainsi du fait de savoir s'ils entrent en résonance avec les aspirations et attentes des publics auxquels ils s'adressent. Tout mythe comprend une dimension institutionnelle : il est admis ou rejeté parce qu'un groupe d'acteurs le légitime.

Développant une perspective centrée sur les « histoires de management », March (1999, 2003) envisage la possibilité que ces histoires ne soient pas une simple description de la vie réelle (*life lived in stories*) mais qu'elles puissent être conçues comme une suite d'actions conditionnées par les histoires auxquelles l'individu se réfère (*life enacted by stories*). March s'appuie sur le personnage de Don Quichotte pour illustrer cet aspect. Il montre que l'engagement aussi tenace qu'arbitraire de Don Quichotte à être chevalier consiste à substituer une logique de l'identité à une logique de la réalité. Don Quichotte s'accomplit dès lors dans l'affirmation, l'acceptation et l'appréciation de son rôle.

Les mythes permettent ainsi aux membres d'une communauté de construire une interprétation de leur environnement, de donner sens rétrospectivement à leurs expériences (March, 1999). Le mythe fournit une explication aux phénomènes, répond à la question des origines (la création du monde, la naissance de l'humanité, la fondation d'une cité, l'établissement d'un pouvoir) et s'interroge sur la place de l'homme sur le plan social, politique et religieux. Le philosophe Cornélius Castoriadis (1975) a parfaitement restitué cette dualité entre le rationnel et le symbolique, la science et l'imaginaire propre à la constitution de nos sociétés. Développant une vision de la société comme création humaine, Castoriadis souligne que les institutions puisent leur source dans l'imaginaire social. Cet imaginaire social selon l'auteur intègre à la fois une composante symbolique, faute de quoi la société ne peut se rassembler, et une composante fonctionnelle et économique nécessaire à sa survie. Chaque société construit ainsi une image de l'univers où elle vit de façon à en faire un ensemble signifiant, de repérer un « ordre du monde » dans lequel les acteurs et les objets puissent trouver leur place.

## **1.2. LES MYTHES GESTIONNAIRES**

### **1.2.1. UNE INSTANCE FONDAMENTALE DE LA RÉGULATION DES ORGANISATIONS CONTEMPORAINES**

Dans le champ des organisations, la notion de mythe gestionnaire est peu usitée à l'exception notable des travaux de James March. Elle entretient toutefois de fortes proximités avec les notions de cadres de référence, de croyances fondamentales, de paradigme (Johnson et Scholes, 2002), d'idéologie organisationnelle ou managériale. Abravanel définit ainsi l'idéologie organisationnelle comme : « *a set of fundamental ideologies and operative consequences linked together into a dominant belief system often producing contradictions but serving to define and maintain the organization* » (1983, p. 274).

E. Enriquez (1992) , dans *L'organisation en analyse*, montre à quel point l'instance mythique constitue un lieu fondamental de régulation des organisations contemporaines, de par la puissance affective qu'elle englobe et les modes d'identification qu'elle autorise de même que sa capacité à cimenter un collectif. L'identification emprunte fréquemment au registre du héros fondateur, dont on salue le caractère visionnaire ou inspiré, ou bien encore aux récits des combats héroïques, qui ont traversé l'histoire de l'organisation.

Les mythes managériaux et les récits qui les portent apparaissent dès lors comme une condition de l'action, en même temps qu'ils structurent les identités, les croyances, les appartenances. C'est parce que les managers conçoivent leur rôle comme l'accomplissement

d'une destinée, d'une histoire que l'action devient possible. Que cette histoire soit « vraie » ou « fausse » importe peu finalement dès lors qu'elle donne au manager des illusions de compréhension et de maîtrise du monde. Le mythe agit comme un levier de réduction de la complexité, une promesse de solutions simples à des situations de gestion mal structurées (Berkwitt, 1970). Bendix, pour sa part, voyait dès 1956 dans l'émergence des idéologies et mythes managériaux un levier de pouvoir, un instrument de légitimation de l'autorité des dirigeants. La foi dans le mythe observe March est souvent ce qui donne sens à l'action des individus et permet de cimenter un collectif.

La psychologie existentialiste d'Ernest Becker (1971,1973) s'inscrit dans la même perspective, qui soutient que les organisations existent pour fournir un cadre mythique rendant l'action possible. Le mythe exprime ainsi des modèles de conduite, dont la figure du pionnier ou du père fondateur sont des exemples courants. Ce cadre mythique souligne néanmoins March (1999) renvoie à un fondement social : les récits et narrations qu'il véhicule doivent non seulement être cohérents par eux-mêmes mais également coller aux structures de sens et attentes des communautés auxquelles elles s'adressent (ce qui est une condition de leur crédibilité). La rhétorique managériale et les mythes gestionnaires qu'elle véhicule, relèvent de ce point de vue pour partie de phénomènes d'isomorphisme coercitif et normatif (DiMaggio et Powell, 1983), c'est-à-dire de la pression que rencontrent les organisations à se conformer aux normes sociales dominantes. Cette conception était déjà exprimée par Meyer et Rowan dès 1977 : « *managers use discourse about management techniques to communicate to organizational stakeholders that their organizations conform to institutional norms mandating the use of these techniques* ». S'appuyant sur les travaux de Becker, Schwartz (1985) souligne que de nombreuses organisations existent pour générer des mythes, un système symbolique dans des termes qui rendent l'action confiante possible pour les individus qui acceptent le mythe. Le mythe procède dès lors d'une opération d'escamotage, de déformation, de détournement du sens : « *It is this very process of psychological avoidance that constitutes the vitality of the myth* » (Schwartz, 1985, p. 35).

Cette fonction sociale des mythes, de même que les liens ambigus qu'ils entretiennent avec l'action, rendent d'autant plus nécessaire leur investigation critique dans le champ des sciences de gestion. En effet, on prendra acte avec Hatchuel (2000) de ce que les doctrines de management, si elles ne déterminent pas l'action, rendent possible la réflexivité donc l'évolution de cette action. Si par conséquent, « *on ne peut pas confondre les doctrines et l'action*

*collective (biais métaphysique)... on ne peut pas non plus étudier l'action collective sans référence aux doctrines qui la rendent possible » (Hatchuel, 2000, p. 25).*

### **1.2.2. UN MYTHE INSTITUTIONNEL À L'ŒUVRE : LA RHÉTORIQUE DE LA CONNAISSANCE DANS LES ENTREPRISES DU SAVOIR.**

Alvesson (1993), discutant du concept d' « *entreprises et de travailleurs du savoir* » (sur la base de deux monographies, l'une relative à une agence de publicité, l'autre relative à une société de services informatiques) propose de dépasser la vision traditionnelle de la connaissance comme ressource fonctionnelle susceptible d'être mobilisée en situation de travail. Sans dénier à cette approche rationnelle tout fondement, Alvesson suggère d'appréhender la connaissance comme un mythe institutionnel, la connaissance étant dès lors investie d'autres rôles :

- Celui de créer une communauté sociale d'appartenance au travers d'un langage partagé et dans laquelle les acteurs organisationnels puissent s'investir tant en termes professionnels qu'identitaires. Cette perspective n'est pas sans rappeler celle ouverte par la notion de « communauté de pratique ».
- Celui d'une ressource symbolique, apte à faciliter l'exercice d'une capacité rhétorique de persuasion, notamment dans l'interaction avec le client (une façon courante pour les entreprises du savoir de signifier qu'elles ont un savoir à offrir consiste précisément à avoir dans son portefeuille des clients et partenaires prestigieux, reconnus pour leur savoir-faire, alimentant ainsi des effets de réputation croisés).
- Celui d'un instrument de légitimation de l'organisation au regard de l'environnement institutionnel dominant.
- Celui d'un détournement de l'attention afin de dépasser les irréductibles ambiguïtés attachées à la relation de service (notamment la difficulté qu'il y a à évaluer la qualité de la prestation) pour favoriser un engagement dans l'action.

Les mythes ont ainsi une fonction sociale, celle de donner des repères par rapport aux événements vécus, des explications qui ramènent à la tranquillité, des motifs d'adhésion à une attitude. S'il s'institue comme discours, le mythe n'est cependant pas un discours comme les autres. S'opposant à la raison analytique, au discours conceptuel, au « *logos* », le mythe est un discours investi d'une puissance affective, forgé par l'imagination, qui parle à la sensibilité, et qui, par sa façon de dramatiser les événements, exerce indubitablement une fascination sur l'individu.

### 1.2.3. QUATRE FORMES RECURRENTES DES MYTHES GESTIONNAIRES : UNE RELECTURE DE LA PENSÉE DE JAMES MARCH

March (1999, 2003) a opéré un essai de déconstruction des mythes gestionnaires dont on peut dire qu'il aura irrigué l'ensemble de son œuvre<sup>v</sup> :

- **Le mythe de la rationalité** voit dans l'action l'expression d'un choix, la recherche d'un optimum, le fruit d'un arbitrage entre différents scénarios possibles, à l'aune des gains futurs espérés et de préférences affirmées au préalable. March voit dans le fait d'ériger le principe de rationalité de nos décisions en dogme, le risque d'une « tautologie abstraite », qui élude le rôle majeur de la construction du sens, des aspects identitaires<sup>vi</sup>, de l'ambiguïté<sup>vii</sup>, voire du passé<sup>viii</sup> dans la décision managériale. Voyant dans ce mythe une part trop belle faite à la décision rationnelle, portée par une intention explicite, l'auteur souligne que l'ambiguïté constitue davantage l'exception que la règle : les objectifs sont souvent vagues, peu cohérents, se déterminant dans le cours de l'action ou au vu des résultats de celle-ci<sup>ix</sup> (Lindblom, 1962) ; problèmes, solutions et actions sont faiblement couplés (aspect que March formalisera en 1972 avec D. Cohen et J. Olsen à travers son modèle du *Garbage Can* dans les anarchies organisées). N. Brunsson (1982) prolonge la réflexion de March à travers une critique des approches rationnelles de la décision dont il souligne qu'elles ne constituent pas toujours une base solide pour une action efficace et appropriée. L'auteur insiste alors sur le rôle des idéologies organisationnelles comme substitut aux processus rationnels de décision. Il définit celles-ci comme un ensemble de cadres de référence, mythes, perspectives, attitudes, partagés par les membres de l'organisation, qui orientent les relations entre acteurs et avec l'environnement externe, l'interprétation des événements passés, la sélection des alternatives. Les idéologies organisationnelles jouent de ce point de vue un rôle de « moteur d'attention » aidant à la focalisation sur certaines situations stratégiques au détriment d'autres. « *effective decision processes break nearly all the rules for rational decision making : few alternatives should be analyzed, only positive consequences of the chosen actions should be considered, and objectives should not be formulated in advance* » (Brunsson, 1982, p.33).

- **Le mythe de la hiérarchie** croit dans la possibilité de décomposer problèmes et actions en sous-éléments de sorte que puisse s'instaurer un système de subordination permettant d'intégrer et contrôler les actions engagées au niveau inférieur. Ce mythe souligne March



(1991) repose sur l'illusion du contrôle, chaque niveau étant susceptible de modifier la stratégie au cours de sa mise en œuvre.

- **Le mythe du leader individuel** affirme le primat de l'intention et de la volonté humaines sur le cours des événements. Ce mythe consacre la figure du leader visionnaire, héroïque<sup>x</sup>, susceptible d'initier des changements radicaux. L'exercice ritualisé du pouvoir, la volonté du dirigeant de contrôler l'accès aux ressources, d'influer sur l'agenda décisionnel, sont autant de traductions classiques de ce mythe du leader individuel. Le mythe du fondateur ou des origines en constitue une variante possible. Les grandes institutions ont ainsi besoin de « mythes fondateurs » qui leur donnent sens et les légitiment. L'une des décisions les plus symboliques de Carly Fiorina, lorsqu'elle prit la tête de Hewlett-Packard en 1999 ne fut-elle pas de racheter le célèbre garage qui vit les deux fondateurs de l'entreprise, Bill Hewlett et Dave Packard, inventer un oscillateur audio qui servira à sonoriser les premiers films Disney ? Toile de fonds de sa campagne de pub mondiale, l'activation du « mythe du garage » devait lui permettre d'affirmer un nécessaire retour aux sources, à une logique d'innovation.

- **Le mythe de l'efficacité historique** repose sur l'hypothèse darwinienne de l'existence d'un optimum historique. L'histoire suivrait une trajectoire conduisant à un équilibre unique déterminé par les conditions initiales. On trouvera un écho de cette perspective dans le courant de l'écologie des populations : l'environnement y est décrit comme le moteur d'un processus à long terme de sélection des formes organisationnelles, les entreprises n'ayant d'autre choix que de se conformer, s'adapter à ce processus ou disparaître.

Ces 4 mythes sont assurément à l'œuvre dans la production institutionnelle de discours sur la gestion des connaissances : la littérature donne à voir des projets de gestion des connaissances structurés par une intention stratégique explicite, selon un processus de décision séquentiel, portés par des acteurs dominants exerçant une régulation de contrôle (Cf l'institutionnalisation des fonctions de Chief Knowledge Officer, Knowledge Manager, Knowledge Sponsor, etc.).

Comme le note justement Schwartz (1985), la connaissance suppose de voir le mythe pour ce qu'il est : un moteur de l'action mais aussi une illusion. Reconnaître l'efficacité sociale des mythes ne dispense pas de travailler à leur déconstruction, d'en saisir les ressorts, les figures de rhétorique, processus de « démythification » qui constitue un moment privilégié

d'apprentissage. Dans le même ordre d'idée, Hatchuel (2000) souligne qu'une théorie pertinente de l'action collective ne peut se confondre avec une « métaphysique » de l'action qui la résumerait à un principe ou un sujet totalisateur.

## **2) UN ESSAI DE DECONSTRUCTION DES FIGURES DU LANGAGE MYTHIQUE : LES APPORTS DE LA PHILOSOPHIE DE ROLAND BARTHES**

La sémiologie critique, en particulier le courant intellectuel initié par Roland Barthes appréhende le mythe comme procédant d'un détournement du langage courant pour faire passer comme naturelles des valeurs idéologiques (Sauvageot, 2004). Roland Barthes écrit ainsi : « Le mythe consiste à renverser la culture en nature, ou du moins le social, le culturel, l'idéologique, l'historique en naturel ». L'auteur, dans son célèbre essai *Mythologies* (1957) propose une déconstruction remarquable des figures du langage mythique, qui le conduit à en faire une falsification à l'œuvre, une mystification au service d'un système social dominant. R. Barthes définit la rhétorique comme un ensemble de figures fixes, réglées, insistantes dans lesquelles viennent se ranger les formes variées du signifiant mythique.

Nous résumons dans le tableau suivant les 7 figures du langage mythique évoquées par Roland Barthes ainsi que les conséquences induites sur les discours comme les pratiques ou instrumentations de gestion des connaissances.

**Tableau 1 : une déconstruction des figures du langage mythique. L'exemple du Knowledge Management**

FIGURES DU LANGAGE MYTHIQUE	USAGES DANS LES DISCOURS, PRATIQUES ET INSTRUMENTATIONS DU KNOWLEDGE MANAGEMENT
La <b>VACCINE</b> consiste à immuniser l'imaginaire collectif par une petite inoculation de mal reconnu, défendant ainsi l'institution contre le risque d'une subversion généralisée.	Les promoteurs du Knowledge Management, en reconnaissant volontiers les blocages liés à l'émergence d'une culture de partage du savoir, déplacent le débat sur un terrain socio-politique. Ce détournement de l'attention dispense de questionner le sens et la pertinence de démarches marquées par une logique de codification et un déterminisme technologique sous-jacent.
La <b>PRIVATION D'HISTOIRE</b> : les objets dont parle le mythe sont des objets anhistoriques dont on ne questionne plus ni les fondements ni les origines. En ce sens, les objets dont parle le mythe ne sont ni produits ni choisis, démarche qui conduit à faire disparaître la délicate question du déterminisme et de la liberté.	La réappropriation du concept sociologique de communauté dans le champ du Knowledge Management, en passant sous silence les conditions de son émergence, n'exclut pas une forme de « récupération managériale » conduisant à des pratiques en contradiction logique avec l'essence même des communautés de pratique. En occultant la nécessaire contextualisation des démarches de gestion des connaissances (au regard de la stratégie, de la culture, des modes d'organisation internes...), le knowledge management consacre une posture prescriptive fondée sur quelques universaux et le repérage des bonnes pratiques de partage des connaissances.
Le <b>NINISME</b> : consiste à poser deux contraires et à balancer l'un par l'autre de façon à les rejeter tous les deux. Il s'agit ainsi de renvoyer dos à dos ce qu'il est gênant de choisir.	La littérature dédiée au Knowledge Management est fondée sur des dichotomies : connaissance tacite/explicite, connaissance individuelle/collective, logique de codification/logique de personnalisation de la connaissance... Ces dichotomies sont posées comme naturelles mais sans que l'on saisisse les processus par lesquels les termes entrent en opposition.
L' <b>IDENTIFICATION</b> : le mythe témoigne d'une impuissance à imaginer l'autre. Le mythe ignore autrui, le nie ou bien le transforme en lui-même.	Le discours institutionnel sur le Knowledge Management, à dominante prescriptive/normative, peine à imaginer les conditions d'appropriation des projets et outils de gestion des connaissances par les acteurs organisationnels. L'appropriation est ainsi supposée instantanée en vertu du principe selon lequel « l'intendance suivra ».
La <b>TAUTOLOGIE</b> : est un procédé verbal consistant à définir le même par le même. S'abritant derrière l'argument d'autorité, la tautologie est un refus d'explication, un refus de s'affronter à l'objet parce qu'il résiste.	L'invocation récurrente des catégories de connaissance explicite et tacite comme l'usage abusif du terme de « connaissance organisationnelle » conduisent à une confusion sémantique et des simplifications inexactes quant aux modalités de gestion des connaissances.
Le <b>CONSTAT</b> : le mythe tend au proverbe, postule l'universalisme, le refus d'explication, une hiérarchie inaltérable du monde.	Le constat amène un focalisation sur l'instrumentation de gestion des connaissances au détriment d'une réflexion sur l'intention stratégique ayant présidé à sa conception. Ainsi naturalisé, le concept de Knowledge Management n'échappe pas aux effets de mode, les démarches de gestion des connaissances étant dès lors davantage adoptées (sous la pression institutionnelle environnante) qu'appropriées (c'est-à-dire rendues propres à un usage).
La <b>QUANTIFICATION DE LA QUALITE</b> : en réduisant tout qualité à une quantité, le mythe prétend renforcer notre maîtrise du monde et comprendre le réel à meilleur marché.	Les démarches d'évaluation du capital immatériel, en développant une approche patrimoniale des connaissances, ne permettent pas de rendre compte des processus par lesquels ces connaissances sont appropriées.

## **2.1. LA VACCINE : QUAND LES APPELS AU DEVELOPPEMENT D'UNE « CULTURE DE PARTAGE DU SAVOIR » MARQUENT L'ABSENCE DE REFLEXION SUR LES CONDITIONS D'APPROPRIATION DES DEMARCHES ET OUTILS DE GESTION DES CONNAISSANCES.**

La petite dose de mal reconnu, dont il est remarquable de constater qu'elle est admise tant par la communauté académique que celles des praticiens, consiste à considérer l'existence d'une culture de partage du savoir comme une donnée non naturelle. En focalisant l'attention sur les facteurs de blocage au partage des savoirs<sup>xi</sup> (Royrvik et Wulff, 2002), un vaste pan de la littérature tend à éluder ce que l'expression même de *Knowledge Management* a de contradictoire : n'est-il pas paradoxal de prétendre manager la connaissance dès lors qu'on la définit comme un concept ambigu et dynamique, un processus davantage qu'un état, qui participe autant de la construction identitaire des acteurs qu'elle n'entretient un rapport de finalité à l'action ? De fait, la communauté académique semble davantage s'être penchée sur la composante *connaissance* du concept de Knowledge Management, l'idée de gérer les connaissances étant posée comme non problématique. A cet égard, l'expression même de *gestion des connaissances* est pour Alvesson et Kärreman (2001) un oxymoron : elle sous-tend en effet l'idée que la connaissance puisse être dissociée des individus qui en sont porteurs et ainsi stockée et réutilisée quand nécessaire. Or, de nombreux auteurs ont montré que toute tentative de duplication des connaissances existantes était vouée à l'échec en l'absence de transfert concomitant des acteurs qui les portent et des processus organisationnels par lesquels elles se déploient (Teece, 1998). Cette objectivation du savoir dans le knowledge management a pour corollaire l'exclusion des stratégies d'acteurs (Cazal et Dietrich, 1993) de même qu'elle tend à éluder les facteurs de blocage dans le passage de l'individuel au collectif et du collectif à l'organisationnel.

Un certain nombre d'auteurs, prenant acte de la difficulté à gérer formellement les connaissances proposent de substituer à la connaissance l'accès à la connaissance, c'est-à-dire des moyens permettant aux individus et aux groupes, sinon de partager leurs bases respectives de connaissances, du moins de les identifier. Annuaire internes et autres dictionnaires de compétences peuvent ici jouer efficacement ce rôle.

Enfin, face à l'argument récurrent de la réticence au changement, on soulignera avec Ballay (2001) que les experts n'expriment pas fatalement une réticence à partager leur savoir ou s'investir dans des réseaux ou communautés de pratique, dès lors que les porteurs du projet de

Knowledge Management peuvent leur montrer que ces réseaux de partage sont les leviers d'une plus grande professionnalisation et d'une meilleure employabilité.

## **2.2. LE NINISME OU QUAND LE KNOWLEDGE MANAGEMENT PRODUIT DES DICHOTOMIES STÉRILES.**

Swan et Scarbrough (2001a) montrent comment la distinction entre connaissance explicite et connaissance tacite a engendré dans le champ du knowledge management une différence de perspective entre des travaux valorisant la capitalisation et une logique de codification des connaissances via le déploiement des NTIC et des travaux davantage soucieux de problématiques de transfert et de création de connaissances, des processus sociaux susceptibles de les favoriser, au travers notamment de l'émergence de communautés de pratique. Dans le même ordre d'idées, Raub et Rüling (2001) identifient dans la production de discours sur le Knowledge Management deux communautés distinctes, s'enracinant dans des champs disciplinaires, des thématiques, des croyances et des jeux de langage spécifiques. La première communauté, dominée par des chercheurs en systèmes d'information, se polarise sur l'instrumentation de gestion des connaissances. La seconde communauté puise ses références dans le management des ressources humaines et la théorie des organisations. Elle articule de manière explicite la thématique de la gestion des connaissances et celles de l'organisation apprenante, de la culture organisationnelle ou de la conduite du changement.

Dans la première optique, portée par la logique de codification, l'organisation est vue comme un stock de connaissances, un patrimoine de représentations symboliques, censé cristalliser les modèles mentaux et l'expertise des acteurs, dans une démarche qui tend à faire de l'explicitation des connaissances l'acte fondateur de l'organisation (Lorino, 2002). La fonction « contraignante » de l'instrumentation de gestion des connaissances (standardiser, normaliser les comportements) l'emporte ainsi sur sa fonction « habilitante » (stimulation des apprentissages, réappropriation dans le projet du sujet)<sup>xii</sup>.

L'idée sous-jacente est que la connaissance tacite, indispensable au processus d'innovation, puisse être extraite, transformée en connaissance explicite, l'organisation étant dès lors à même de tirer parti collectivement de cette opération de formalisation de la connaissance. La phase d'externalisation de la connaissance mise en exergue par Nonaka (1994) exprime cette opération de conversion de la connaissance tacite en connaissance explicite, notamment par un usage judicieux de la métaphore. Les grandes structures de conseil généralistes sont

familiales de cette logique de codification de l'expertise. Confrontées à des taux de turnover élevés et au risque induit de perte de savoir-faire, entendant accélérer l'apprentissage des nouveaux entrants mais aussi garantir à leurs clients un standard de qualité, elles tentent ainsi de créer un marché interne de connaissances et de solutions directement accessibles (Hansen et al., 1999). A l'instar de Cohen (1998), un certain nombre d'auteurs ont ainsi développé une vision de l'organisation comme marché interne du savoir avec ses acheteurs, ses vendeurs, ses agents de change ou *brokers*. Naturellement, notre propos ne vise en aucun cas à discréditer toute démarche de codification ou de capitalisation des connaissances. Ces démarches en effet trouvent une pleine justification dans la volonté d'utiliser au mieux les ressources et compétences existantes (apprentissage par exploitation, March, 1991), dans une volonté de guidage et de normalisation des comportements, d'anticipation enfin du risque de volatilité des connaissances. Nous pensons en revanche que la « philosophie gestionnaire » (David, 1999) qui inspire cette logique de codification mérite d'être questionnée. Cette philosophie souligne Lorino (2001) témoigne en effet de l'ignorance, voire du rejet de l'acteur comme sujet connaissant, ce dernier étant vu comme une « *source d'erreurs, comme agent de fraude, comme facteur d'aléas imprévisibles* » (p. 34).

Dans un mouvement de balancier caractéristique, un certain nombre de travaux se sont polarisés sur les connaissances tacites, en défendant une perspective centrée sur les acteurs et un objectif de transfert et de création de connaissance. Dénonçant la réification de la connaissance dont témoignent nombre de recherches, Swan et Scarbrough (2001a) anticipent une inflexion des travaux en direction d'approches moins normatives, tentant de réhabiliter les dimensions politique et institutionnelle de la production de connaissances. Le regain d'intérêt pour les connaissances tacites et les communautés de pratique (voir § 2.3) manifeste d'une certaine manière la résistance de l'objet « connaissance » : ce dernier ne saurait être en effet dissocié de la présence d'un sujet connaissant et agissant.

La connaissance organisationnelle, dans cette optique, ne doit pas être traitée comme un objet, susceptible de gagner ou de perdre en substance, mais comme résultant de l'activité de bricolage des acteurs, de la façon dont ils réinterprètent en permanence les règles et routines organisationnelles dans le flux de leurs activités quotidiennes (Tsoukas et al., 2001)<sup>xiii</sup>. C'est ainsi dans le « faire » que la connaissance s'actualise et se développe (Ballay, 2002). Ne doit-on pas dès lors légitimement considérer que l'erreur, le biais, l'aléa, la subjectivité sont précisément à la racine même de la connaissance ? (Lorino, 2001, p. 34.).

### 2.3. LA PRIVATION D'HISTOIRE : LA RECUPERATION HASARDEUSE DU CONCEPT DE COMMUNAUTE DE PRATIQUE DANS LE CHAMP DU KNOWLEDGE MANAGEMENT

La façon dont un corpus de savoirs produit dans une communauté académique est réapproprié dans les termes et la perspective d'une autre communauté académique constitue toujours une opération de « traduction » périlleuse. Les sciences de gestion ne font pas exception, qui se sont constituées au travers de multiples emprunts à l'économie, la psychologie, la sociologie, l'anthropologie... La privation d'histoire exprime cette démarche par laquelle les sciences de gestion importent des concepts et théories issus d'autres disciplines, mais sans référer à leur contexte d'émergence et en s'autorisant nombre d'approximations voire de contresens. L'usage actuel du concept de communauté de pratique dans le champ de la gestion des connaissances<sup>xiv</sup> nous semble emblématique des dangers d'une réappropriation peu rigoureuse.

Nous définissons à la suite de Wenger (1998) une communauté de pratique comme un ensemble d'individus socialement liés, engagés dans une activité, une pratique conjointe ou complémentaire, partageant des préoccupations, une passion, des concepts et un langage communs, et qui développent leurs compétences par l'échange et des activités communes de résolution de problèmes. Une communauté de pratique se distingue dès lors d'un service ou d'une direction métier (elle ne vise pas à en opérer le management), d'une structure projet (elle n'est pas subordonnée au cahier des charges et aux « livrables » du projet mais repose sur une libre implication de ses membres dans un objectif explicite de partage de connaissances); elle ne se confond pas avec un réseau (car elle ne se fonde pas nécessairement sur l'existence préalable d'un réseau de relations interpersonnelles). Un groupe d'acteurs ne forme une communauté de pratique que s'ils y contribuent de manière volontaire en dehors de tout principe hiérarchique, parce qu'ils y perçoivent une opportunité d'apprentissage et parce qu'ils ont le sentiment que la communauté de pratique participe de leur construction identitaire. Les connaissances attachées à la communauté forment un « *habitus* » au sens de Bourdieu, c'est-à-dire un système de représentations durable orientant l'activité et l'interprétation des événements. Elles articulent des éléments explicites – langage, conversations, objets et outils de gestion – et tacites, comme des conventions.

Retraçant la genèse de la réappropriation du concept sociologique de communauté par les sciences de gestion, Guérin (2004) y voit une tentation normative, une prétention du

management à orienter, contrôler, évaluer l'activité des communautés de pratique. Une telle conception, à ses yeux, est incompatible avec ce que l'essence même du concept désigne : un processus d'émergence se construisant dans les interactions de ses membres, interactions entre communautés, interactions entre la communauté et son environnement. L'auteur note également que les dissensions ou conflits éventuels, intra ou inter-communautés, constituent une dimension éludée dans l'approche gestionnaire des communautés de pratique.

On observera par ailleurs que si la notion a donné lieu à un vaste courant de recherche théorique, les investigations empiriques restent rares, à l'exception des travaux ethnographiques fondateurs d'Etienne Wenger (1990), de Julian Orr (1990), ou ceux plus récents de Sylvia Ghérardi et Dave Nicolini (2000). En résulte un défaut d'opérationnalisation du concept, s'agissant notamment de ses dimensions distinctives et de ses frontières<sup>xv</sup> (Vaast, 2001) qui a pu alimenter une « récupération managériale ». Le pouvoir attractif de la notion de communauté de pratique n'a ainsi d'égal que son ambiguïté, sa capacité apparente à éclairer des contextes hétérogènes.

Aucune instrumentation de gestion ne saurait en soi suffire à fonder une communauté de pratique, de même qu'il paraît difficile d'envisager les conditions de sa création *ex ante* tant elle paraît relever d'un phénomène de « conception à l'usage ». La genèse d'une communauté de pratique correspond ainsi à l'émergence progressive par l'interaction des membres qui la composent d'une vision co-construite, d'un répertoire de pratiques et de savoir-faire partagés, d'une identité commune, sans lesquels elle ne pourrait exister. Le rôle du management, dans cette perspective, n'est sans doute pas d'interférer dans le fonctionnement quotidien des communautés de pratique, mais d'identifier les communautés de pratique pertinentes au regard de la vision stratégique et le noyau dur d'acteurs qui les portent (afin de les fidéliser), leur apporter un soutien logistique, contribuer à leur légitimation en rendant visibles leurs bénéfices, tant dans un registre individuel qu'organisationnel (Josserand, 2004).

#### **2.4. LA TAUTOLOGIE : UN REFUS DE S'AFFRONTER À L'OBJET « CONNAISSANCE » PARCE QU'IL RÉSISTE.**

Si un consensus relatif semble aujourd'hui s'opérer autour de la distinction entre connaissance et information<sup>xvi</sup>, la notion de connaissance n'en reste pas moins un de ces mots-éponge, un de ces attracteurs étranges, riche de toutes les significations qu'on veut bien lui prêter. Alvesson et Kärreman (2001), non sans ironie, observent : « *We don't know what knowledge is but it*



*seems to solve problems in a functional way so let's use it anyway* ». Le couple connaissance explicite/connaissance tacite en particulier est une figure consacrée dans la littérature dédiée au Knowledge Management. Dans un autre registre, la notion de « connaissance organisationnelle » repose sur une assise théorique fragile que les débats sur l'organisation apprenante et l'apprentissage organisationnel ne permettent pas toujours d'éclairer. Au delà d'une simple question sémantique, nous pensons que la réflexion actuelle sur la gestion des connaissances ne peut faire l'impasse d'une analyse approfondie de ces catégories d'analyse, ne serait-ce que parce qu'elles structurent une bonne partie des représentations développées à propos des démarches et outils de gestion des connaissances.

A cet égard, on prendra acte de ce que :

- La littérature donne à voir connaissance tacite et connaissance explicite non pas comme deux formes distinctes mais deux faces, deux composantes d'une même connaissance. Le qualificatif de tacite est, de fait, le plus souvent interprété comme une forme obscure, inarticulée, « enfouie » de connaissance dont la forme profonde doit être explicitée, rendue visible pour servir un objectif pratique. Réfutant cette conception, Cook et Brown (1999), reprenant désormais l'exemple désormais célèbre du vélo évoqué par Polanyi, montrent que le couple tacite/explicite fonde bien deux formes distinctes de connaissance, l'une permettant de faire ce que l'autre ne peut rendre possible. Ainsi, lorsqu'on demande à quelqu'un dans quelle direction tourner le guidon si le vélo penche à droite ou à gauche, il ne sait pas forcément le dire, mais il saurait rectifier sa trajectoire s'il était en train de faire du vélo (connaissance *tacite*). La connaissance de la théorie des mouvements gyroscopiques à laquelle se rattache la cinématique de la bicyclette (connaissance *explicite*) peut certes s'avérer utile pour réussir à conserver son équilibre mais le mieux est encore d'être en selle !. L'incommensurabilité de ces deux registres de connaissance amène de fait à considérer avec circonspection toute tentative d'extraire les savoir-faire individuels pour en faire une connaissance collective, explicite et structurée.

- Apportant une voix dissonante dans ce débat, P. Lorino (2001) va jusqu'à remettre en cause les catégories mêmes d'explicite et de tacite. Définissant la connaissance comme un processus d'interprétation individuel validé par l'expérience, il souligne que ce qu'on baptise abusivement connaissance explicite « *n'est jamais que du code plus ou moins élaboré, de l'information destinée à instrumenter les processus cognitifs des acteurs* » (p. 36). L'auteur regrette à cet égard que l'on fasse porter aux systèmes d'information une responsabilité qui les dépasse : ceux-ci ne

sauraient figer, pas plus qu'ils n' « n'encapsulent » la connaissance et ses usages potentiels. De fait, « *ils ne déterminent pas les schèmes interprétatifs, pas plus qu'un marteau ou un archet de violon ne détermine le geste qu'on va exécuter en le brandissant* » (p. 36).

- Parler de « connaissance organisationnelle » en soi relève d'un anthropomorphisme implicite et ne permet pas de penser la tension entre individuel et collectif, inhérente à la dynamique organisationnelle. Lorino (2001) s'étonne que l'articulation individu-organisation soit pensée trop souvent à l'aune de la seule fonction de coordination (des savoirs partagés qui rendent possible l'action collective). Dénonçant une vision pauvre de l' « organisationnel », l'auteur, prenant exemple de l'orchestre de jazz, souligne que des savoirs disjoints mais complémentaires (complémentaires du fait de l'organisation du travail) n'en produisent pas moins un effet organisationnel. Il souligne enfin que des schémas individuels en contradiction avec les paradigmes dominants de l'organisation peuvent être source d'apprentissage dès lors qu'ils trouvent un bon niveau de validation par l'expérience.

- On observera enfin que le concept de Knowledge Management n'échappe pas à cette polysémie. Prax (2003) en développe les acceptions possibles : celle, opérationnelle, qui voit dans les process, produits et organisations le fruit d'une combinaison de savoirs et savoir-faire destinée à créer de la valeur ; celle, fonctionnelle, qui décrit le cycle de vie de la connaissance (émergence d'une idée, formalisation, validation, diffusion, réutilisation, valorisation...) et les dispositifs qui le supportent ; celle, enfin, économique, qui entend qualifier les actifs immatériels et valoriser le capital intellectuel de la firme.

## **2.5. L'IDENTIFICATION OU LES FAILLES D'UNE RÉGULATION DE CONTRÔLE**

La littérature dédiée au Knowledge Management, à dominante prescriptive/normative, ne s'est guère penchée sur les conditions d'appropriation des projets de gestion des connaissances par les acteurs organisationnels. L'appropriation est censée ainsi aller de soi, en vertu du principe selon lequel « l'intendance suivra ». Ce point est d'autant plus paradoxal que les exemples abondent de projets de gestion des connaissances restés lettre morte : intranets ou portails de connaissances sous-exploités, forums de discussion désespérément vides, réticences des experts à partager leur savoir-faire et prégnance des logiques de territoire et silos fonctionnels, désintérêt vis-à-vis des connaissances externes (parfois évoqué comme exprimant le syndrome du « Not Invented Here »)... Dans cette perspective que l'on peut qualifier de rationnelle, seule importe la qualité de conception amont des instruments de

gestion des connaissances, ces derniers ayant pour finalité d'exercer une régulation de contrôle et de prescrire les comportements. La connaissance, elle-même, est traitée comme un bien tangible, susceptible de gagner ou de perdre en substance, d'être extraite, codifiée, largement diffusée, soit, *in fine*, managée.

De fait, les outils du Knowledge Management ne semblent pas toujours avoir été conçus dans une perspective « appropriative » qui permette à chaque acteur de leur donner sens au regard d'une intention, d'un contexte, d'un registre d'utilisation. La résistance au changement, la prégnance des logiques de territoire ou de « silos fonctionnels », la crainte d'une perte de pouvoir ou de crédibilité, sont des arguments couramment évoqués pour justifier à posteriori des causes d'échec d'une démarche de gestion des connaissances. Les réponses usuelles à ces crispations et routines défensives résident dans l'alignement des systèmes de rémunération ou dans l'institutionnalisation de la fonction knowledge management dans l'organisation. Sans contester la légitimité de ces arguments, nous pensons qu'ils ne suffisent pas à éclairer les causes du déficit d'appropriation des démarches et outils de gestion des connaissances.

Favoriser l'appropriation des démarches et outils de gestion des connaissances suppose à cet égard :

- que le projet de gestion des connaissances s'inscrive en cohérence avec le système d'offre et la stratégie de croissance de l'organisation. Traitant des stratégies de gestion des connaissances des sociétés de conseil, Hansen et al. (1999) distinguent ainsi logique de codification et logique de personnalisation de la connaissance. Marquée par un enjeu de capitalisation des connaissances, la logique de capitalisation entend favoriser une exploitation des compétences disponibles ainsi qu'une réutilisation des meilleures pratiques. Une offre standardisée, associée à un régime de croissance soutenu, plaident en faveur de l'adoption d'une telle approche. A contrario, une offre personnalisée, sur-mesure, impliquant fortement le client dans la prestation, valorisant l'innovation et l'exploration de connaissances nouvelles, amènera une polarisation sur les connaissances tacites, la socialisation et le soutien apporté aux communautés de pratique.

- de considérer que l'appropriation des dispositifs de gestion des connaissances est structurée par la distribution des rôles, effectifs ou perçus. En ce sens, toute organisation est porteuse d'une logique d'appropriation « normale ». A titre d'exemple, une emprise des Directions des Systèmes d'Information (DSI) amènera vraisemblablement une logique de codification de l'expertise, un déterminisme technologique, une représentation patrimoniale des

connaissances. A l'inverse, une emprise des Directions Ressources Humaines amènera à appréhender la gestion des connaissances comme une gestion des incitations (alignement des politiques de rémunération, de formation, d'intégration, d'appréciation avec un objectif explicite de partage des connaissances) et une tentative pour articuler démarches de gestion des compétences et de gestion des connaissances.

- d'envisager l'appropriation des dispositifs et outils de gestion des connaissances comme relevant d'un processus d'équilibration. En effet, la « surcodification » comme la « sursocialisation » engendrent un défaut d'appropriation des démarches et outils de gestion des connaissances (respectivement par les utilisateurs finaux et les initiateurs du projet de KM). On suggèrera dès lors d'équilibrer la logique de codification par une logique d'incorporation ou de personnalisation de la connaissance, davantage centrée sur les savoirs tacites et l'appropriation individuelle des connaissances. Le partage des expertises via le tutorat ou le compagnonnage, l'immersion d'experts au sein des structures projets, le soutien apporté aux réseaux et communautés de pratique participent de ce processus d'équilibration.

## **2.6. LE CONSTAT : L'ADOPTION PLUTÔT QUE L'APPROPRIATION**

Alvesson (1993) analyse l'émergence du Knowledge Management comme étant la rencontre de deux mouvements : celui impulsé par la communauté académique et des consultants pour imposer de nouveaux concepts, et celui initié par des organisations en quête d'identité et confrontées à des problèmes d'image, voyant dans le concept de Knowledge Management une puissance symbolique extrêmement forte, susceptible de permettre à l'organisation de gagner en légitimité. La gestion des connaissances peut dans cette perspective être analysée comme un mythe institutionnel au sens de Meyer et Rowan (1977) c'est-à-dire un ensemble de pratiques et de prescriptions impersonnelles reconnues comme légitimes dans le paysage institutionnel de la firme, et dont l'adoption produit des effets bénéfiques pour l'organisation qui s'en empare. Le problème suggèrent néanmoins les auteurs est que l'adoption d'un mythe institutionnel dans une visée de légitimation n'a pas grand chose à voir avec des problématiques liées à l'efficience et à la coordination de l'action collective...

## **2.7. LA QUANTIFICATION DE LA QUALITÉ**

Ballay (2001) note que la conception du knowledge management de première génération révèle une épistémologie instrumentaliste : la connaissance y est naturalisée, traitée comme un objet, posée comme préexistante, dans un objectif dominant de capitalisation. Alvesson délivre un propos similaire : « *Many authors acknowledge that knowledge is very difficult to define but*

*threat it nevertheless as a robust and substantial capacity which can produce « good results »* (1993, p. 1001).

Certes, l'ambition consistant à rendre visible la valeur des connaissances en tant que ressource stratégique est légitime (Prusak, 2002). La majorité des entreprises ayant développé une évaluation du capital intellectuel soulignent en effet la contribution de cette instrumentation à l'amélioration de la performance organisationnelle. N. Bontis (2001), dans une revue exhaustive des principaux modèles d'évaluation du capital immatériel<sup>xvii</sup>, souligne la proximité des construits et des mesures. De fait, l'instrumentation du capital immatériel est généralement structurée autour de 3 composantes majeures : 1) une composante structurelle renvoyant aux investissements en NTIC, solutions logicielles, répertoires de connaissances et bases de données, détention de brevets, structures organisationnelles; 2) une composante interne englobant les savoir-faire et les compétences des salariés ainsi que les dispositifs susceptibles de contribuer à leur développement, notamment la formation ; 3) une composante externe tournée vers la reconnaissance du rôle des clients, fournisseurs et autres partenaires externes dans la création de connaissances et de valeur. Ces efforts pour instrumenter la notion de capital immatériel souffrent néanmoins selon nous de sérieuses limites épistémologiques et méthodologiques :

- ils développent une représentation patrimoniale des connaissances comme stock et non comme flux dynamique en perpétuelle reconstruction.
- s'ils permettent d'appréhender convenablement la teneur et l'ampleur des investissements consentis dans le déploiement de dispositifs et outils de gestion des connaissances, ils ne permettent guère de juger de la qualité de leur appropriation.
- ils ne sont pas toujours articulés explicitement à la vision stratégique, à l'exception notable du Balance Scorecard de Kaplan et Norton.
- ils reposent parfois sur une spécification insuffisante des construits rendant leur opérationnalisation problématique. Anita Brooking (1996) définit ainsi les ressources liées aux acteurs comme englobant l'expertise collective accumulée, les capacités de créativité et de résolution de problème, de leadership, d'esprit entrepreneurial...

Lorino (2001) voit dans ces retours d'expérience décevants l'incidence de la financiarisation de l'économie qui impose la dictature du court terme au détriment d'une prise en compte des cycles d'apprentissage, qui valorise les indicateurs financiers globaux et échoue à rendre compte des stratégies cognitives « indéchiffrables dans les comptes ». L'actionnaire « porteur

de capital » aurait ainsi pris clairement le pas sur le salarié « porteur de compétence » (Lorino, 2001, p. 34).

## CONCLUSION

Une variété d'institutions et autres « entrepreneurs du savoir » interagissent pour produire et perpétuer les mythes du management : des éditeurs, les médias et la presse économique, des sociétés de conseil, des gourous, des universitaires, des organismes de formation... Ces mythes, nous l'avons dit, ont une fonction et une légitimité sociale, celle de contribuer à l'élaboration du sens de nos actions.

Pour autant, du mythe à la mystification, la frontière est ténue : faute de s'astreindre à leur déconstruction, les sciences de gestion vont au devant de bien des illusions, la principale consistant à confondre dans le même registre l'action collective et les doctrines qui la fondent (Hatchuel, 2000).

Au delà, cette réflexion nous invite à un recul réflexif sur l'enseignement de la gestion. De fait, les étudiants pour lesquels l'image d'un leader omniscient et visionnaire devient désormais familière, sont invités à adopter une posture prescriptive, consommer des modèles normatifs, coller aux dernières modes managériales. J. C. Thoenig, dénonçant ce nouvel avatar du prêt-à-penser, plaide pour une connaissance qui « *traite d'un monde incertain, de signaux faibles, d'une action incrémentale, de rationalités hétérogènes, de contextes variables et spécifiques, et d'une appropriation responsable des conséquences de l'action* » (2003, p. 9). Ainsi, ne doit-on pas voir précisément dans une capacité de mise en œuvre et de lecture critique de ces mythes intégrés au savoir collectif, une des finalités possibles de l'enseignement de la gestion ?

## RÉFÉRENCES :

- Abrahamson E. (1996), « Management Fashion », *Academy of Management Review*, Vol. 21, p. 254-285.
- Abrahamson E. et G. Fairchild, (1999), « Management Fashion : Lifecycles, Triggers and Collective Learning Processes », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44 n°4, p. 708-741.
- Abravanel H. (1983), « Mediatory myths in the service of organizational ideology » in Pondy L.R. ; Frost P.J. ; Morgan G. et T.C. Dandridge (Eds), *Organizational Symbolism*, Vol. 1, Monographs in organizational behavior and industrial relations, CTJAI Press, p. 273-293.
- Alvesson M. (1993), « Organization as rhetoric : knowledge-intensive firms and the struggle with ambiguity », *Journal of Management Studies*, Vol. 30 n°6, p. 997-1015.
- Ballay J.F. (2001), « Un autre knowledge management », *L'Expansion Management Review*, n°101, juin, p.102-111.
- Barthes R. (1957), *Mythologies*, Paris, Editions du Seuil.
- Becker E. (1971), *The birth and death of meaning* (2<sup>nd</sup> edition), New York : Free Press.
- Becker E. (1973), *The denial of death*, New York : Free Press.
- Bontis N. (2001), « Assessing knowledge assets : a review of the models used to measure intellectual capital », *International Journal of Management Reviews*, Vol.3, n°1, p.41-60.
- Brooking A. (1996), *Intellectual Capital : Core Assets for the Third Millenium Enterprise*, London : Thomson Business Press.
- Brown J.S. et P. Duguid (2000), « Balancing Act : How to Capture Knowledge Without Killing It », *Harvard Business Review*, May-June, p. 73-80.
- Brunsson N. (1982), « The irrationality of action and action rationality : decisions, ideologies and organizational actions », *Journal of Management Studies*, Vol. 19 n°1, p. 29-44.
- Cabin P. (1999), « Les mythes de l'entreprise », in *Les organisations*, Editions Sciences Humaines, p.279-284.
- Carson P.P. ; Lanier P.A. ; Carson K.D. et B.N. Guidry (2000), « Clearing a path through the management fashion jungle : some preliminary trail blazing », *Academy of Management Journal*, Vol. 43 n°6, p. 1143-1158.
- Castoriadis C. (1975), *L'institution imaginaire de la société*, Paris, Seuil.
- Davenport T.H. et L. Prusak (1998), *Working knowledge*, Boston : Harvard Business School Press.
- David A. (1998), «Outils de gestion et dynamique du changement », *Revue Française de Gestion*, Septembre-Octobre, 44-59.
- DiMaggio et Powell (1983), « The iron-cage revisited : Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields », *American Journal of Sociology*, Vol. 48, p. 147-160.
- Drucker P. (1993), *Post-Capitalist Society*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Edvinsson L. et M.S. Malone (1997), *Intellectual Capital : Realizing Your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower*. New York :HarperBusiness.
- Eliade M. (1963), *Aspects du mythe*, Gallimard.
- Enriquez E. (1992), *L'organisation en analyse*, PUF.
- Grant R. (1996), « Toward a knowledge-based theory of the firm », *Strategic Management Journal*, Vol. 17, p. 109-122.
- Guérin F. (2004), « Le concept de communauté : une illustration exemplaire de la production des concepts en sciences sociales ? », 13<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS, Normandie-Vallée de Seine, 2, 3 et 4 Juin 2004.
- Hamel G. et C.K. Prahalad (1994), *Competing for the Future*, Harvard Business School Press.

- Hatchuel A. (2000), « Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective » in David A. ; Hatchuel A. et R. Laufer, *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert, Fnege, p. 7-44.
- Johnson G. et K. Scholes (2002), *Stratégique*, Pearson Education, 2<sup>ème</sup> édition, traduction française de F. Fréry.
- Lorino P. (2001), « La gestion de la connaissance dans l'entreprise et le rôle instrumental des systèmes d'information et de gestion », *Signaux*, n°96, Septembre, p. 33-42.
- March J.G. (1991), « Exploration and Exploitation in Organizational Learning », *Organization Science*, Vol. 2, p. 71-87.
- March J. (1999), « Les mythes du management », *Gérer et comprendre*, n°57, p. 4-12.
- March J.G. et T. Weil, (2003), *Le leadership dans les organisations. Un cours de James March*, Les Presses de l'Ecole des Mines de Paris.
- Meigan D. (2002), « Les communautés de pratique ou le partage des savoirs », *L'Expansion Management Review*, Septembre, n°106, p. 40-45.
- Meyer J.W. et B. Rowan (1977), « Institutionalized organizations : Formal structure as myth and ceremony », in Zey-Ferrel M. et M. Aiken (Eds.), *Complex Organizations : Critical Perspectives*, Glenview, Scott, Foresman.
- Miller D. ; Hartwick J. et I. Le Breton-Miller, (2004), « How to detect a management fad – and distinguish it from a classic », *Business Horizons*, Vol. 47 n°4, p. 7-16.
- Nahapiet J. et S. Ghoshal (1998), « Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage », *Academy of Management Review*, Vol. 23 n°2, p. 242-266.
- Nohria N. et J.D. Berkley (1994), « Whatever happened to the take-charge manager ? », *Harvard Business Review*, Vol. 72 n°1, p. 128-137.
- Prahalad C.K. et G. Hamel (1990), « The core competence of the corporation », *Harvard Business Review*, Vol. 68 n°3, p. 79-91.
- Prax J.Y. (2003), *Le manuel du Knowledge Management*, une approche de seconde génération, Dunod.
- Prusak L. (1997), *Knowledge in Organizations*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Prusak L. (2002), « Aux origines de la gestion des connaissances », *L'Expansion Management Review*, Septembre, n°106, p. 40-45.
- Raub S. et C.C. Rüling (2001), « The knowledge management tussle – speech communities and rhetorical strategies in the development of knowledge management », *Journal of Information Technology*, Vol.16, p. 113-130.
- Stewart T. (1997), *Intellectual Capital : The New Wealth of Organizations*, New York : Doubleday.
- Royrvik E.A. et E. Wulff (2002), « Mythmaking and Knowledge Sharing », Vol. 11 n°5, p. 154-164.
- Sauvageot A. (2004), article « Mythes » in Mucchielli A. , *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences sociales*, Armand Colin, 2<sup>ème</sup> édition, p. 161-164.
- Schwartz H.S. (1985), « The Usefulness of Myth and the Myth of Usefulness : A Dilemma for the Applied Organizational Scientist », *Journal of Management*, Vol. 11 n°2, p. 31-42.
- Stewart T.A. (1997), *Intellectual Capital : The New Wealth of Organizations*. New York : Doubleday Currency.
- Starbuck W.H. et P.C. Nystrom (1981), « Why the world needs organizational design », *Journal of General Management*, Vol. 6, p. 3-17.
- Swan J. et H Scarbrough (2001a), « Knowledge management : concepts and controversies », *Journal of Management Studies*, Vol. 38, n°7, p. 913-921.
- Swan J. et H Scarbrough, (2001b), « Explaining the Diffusion of Knowledge Management : The Role of Fashion », *British Journal of Management*, Vol. 12, p. 3-12.



Thoenig, J.C. (2003), Préface à l'ouvrage de J.G.March et T. Weil, *Le leadership dans les organisations*. Un cours de James March, Les Presses de l'Ecole des Mines de Paris.

Weick K.E. (1969), *The social psychology of organizing*, Reading, Addison-Wesley.

Weiss R.M. et L.E.Miller (1987), « The Concept of Ideology in Organizational Analysis : The Sociology of Knowledge or the Social Psychology of Beliefs ? »,

## NOTES

<sup>i</sup> Carlson et al. (2000) définissent les modes managériales à partir de cinq caractéristiques fondamentales : 1) elles sont susceptibles de « contagion sociale » de par leur caractère novateur et leur capacité à supplanter des modes préexistantes ; 2) elles sont perçues comme étant innovantes, rationnelles et fonctionnelles pour les publics auxquels elles s'adressent ; 3) elles sont réputées améliorer la performance organisationnelle et produire des effets d'image favorables ; 4) elles sont motivées par le désir de résoudre des situations dysfonctionnelles ou de saisir des opportunités d'amélioration ; 5) leur valeur est considérée comme transitoire.

<sup>ii</sup> On trouvera notamment des traces de ce processus d'institutionnalisation dans l'apparition de congrès et de revues spécialisées (KM Forum, Journal of Knowledge Management) ainsi que dans l'émergence d'une offre commerciale émanant de sociétés de services informatiques ou de cabinets d'audit et de conseil.

<sup>iii</sup> Ijuro Nonaka, Larry Prusak, Thomas Stewart constituent quelques unes de ces figures emblématiques.

<sup>iv</sup> Iliade trace une autre ligne de démarcation entre mythes et contes ou fables : alors que le mythe nous concerne directement, les contes et fables se réfèrent à des événements qui n'ont pas modifié la condition humaine en tant que telle.

<sup>v</sup> Naturellement d'autres auteurs que March se sont attachés en leur temps à déconstruire les mythes gestionnaires. G.J. Berkowitz s'est attaqué ainsi dès 1970 à 4 mythes du management : le mythe de l'information totalisante (qui contribue à faire de l'information une fin en soi et non à éclairer la décision) ; le mythe de la synergie, souvent convoqué pour justifier de réorientations stratégiques majeures (diversification, fusions, consolidation...) et mettant en scène des rentes futures et opportunités stratégiques dont les fondements restent obscurs ; le mythe du retour sur investissement en tant que mesure simple et concise de l'efficacité managériale ; le mythe du management participatif enfin, ce que d'aucuns ont pu qualifier par la suite de système « managinaire » (management+imaginaire, Aubert et de Gaulejac, 1991) et dont la dérive vers une perspective « fusionnelle » tend à nier la diversité irréductible des logiques identitaires et professionnelles à l'œuvre dans l'organisation.

<sup>vi</sup> La logique de l'identité ou logique des convenances, au sens de March (2003), consiste à agir en fonction de la conception que l'on a de soi-même ou de ses préférences, tout en admettant le caractère arbitraire de ses propres croyances.

<sup>vii</sup> Avec ironie, March (1991, p.78) observe que l'un des moyens les plus sûrs d'accroître le soutien à une stratégie est d'en augmenter l'ambiguïté, permettant ainsi à chaque catégorie d'acteurs d'y investir différents registres de sens.

<sup>viii</sup> March souligne qu'une expérience antérieure de succès est susceptible d'accroître la confiance du dirigeant dans sa capacité à maîtriser le risque tout en le confortant dans ses théories en usage.

<sup>ix</sup> March écrit ainsi : « *Le simple concept de mise en œuvre, avec son hypothèse implicite d'intention stratégique claire et stable, ne peut amener qu'à une interprétation erronée du processus stratégique et à des déconvenues dans toute tentative de le réformer* » (1991, p. 81). L'auteur note par ailleurs qu'une telle conception exclut les phénomènes de rationalisation à posteriori : dans cette optique, la découverte d'intentions précéderait davantage d'une interprétation de l'action que de l'affirmation d'une position ex ante, les actes précédant ainsi l'expression des préférences.

<sup>x</sup> March dit avec justesse : « *Nous voulons des héros pour réenchanter un monde terrifiant* » (2003, p. 105) suggérant par là que la figure du héros vient combler le désir humain de maîtrise sur le monde et le cours de l'histoire.

<sup>xi</sup> Les facteurs de blocage analysés par les acteurs renvoient : aux différences de cultures, à la primauté des comportements de leadership sur un enjeu de partage des connaissances, à la faible institutionnalisation de la

---

fonction Knowledge Management en entreprise (absence de budget et de rôles dédiés), à un déficit d'instrumentation et d'outils de mesure du « capital immatériel ».

<sup>xii</sup> Tsoukas et Vladimirou (2001) ont montré à cet égard à quel point la pensée occidentale restait marquée par l'héritage de Descartes et valorisait la connaissance abstraite, codifiée, au détriment d'autres formes de connaissance s'enracinant dans la vie sociale.

<sup>xiii</sup> Pour Tsoukas et al (2001), organizational knowledge is said to exist « *when individuals draw and act upon a corpus of generalizations in the form of generic rules, produced by the organization* ».

<sup>xiv</sup> Prusak (2002) montre la filiation entre la gestion des connaissances et l'approche sociologique des réseaux et communautés internes. Ces derniers constituent en effet une des unités d'analyse les plus prometteuses et pertinentes pour appréhender les activités liées à la gestion des connaissances.

<sup>xv</sup> Le concept de communauté de pratique souligné l'auteur est parfois abusivement confondu avec les notions de structure projet, de groupes informels, de communautés de métiers, ou bien encore de communautés virtuelles.

<sup>xvi</sup> Pour Tsoukas et Vladimirou (2003), la connaissance se distingue de l'information en ce qu'elle présuppose une interprétation, l'exercice d'une capacité de jugement individuelle, orientée par des valeurs ou des croyances, et intimement liée à l'action.

<sup>xvii</sup> Principalement le Skandia Navigator développé par Leif Edvinsson (Edvinsson et Malone, 1997), le Intangible Asset Monitor conceptualisé par K.E. Sveiby (1997), le Technology Broker d'Annie Brooking (1996) ou bien encore le tableau de bord prospectif de Kaplan et Norton (1994).