

La gestion des connaissances peut-elle contribuer à mettre l'expertise technique au service de la stratégie ?

Le cas d'une multinationale du ciment, Cimentinc.

Isabelle Etchevers - Corbett, Éléonore Mounoud. École Centrale Paris - LGI

Grande Voie des Vignes. 92 295 Châtenay Malabry cedex

isacorbett@yahoo.fr

Tél. 04 76 44 60 10 / fax: 01 41 13 16 06

Résumé:

Cette communication inscrit les enjeux de la gestion des connaissances dans un contexte stratégique particulier, celui de l'industrie cimentière présenté à partir des travaux de Dumez et Jeunemaître (2000). A travers le cas de Cimentinc, une multinationale du ciment, nous verrons comment l'organisation de la fonction de support technique contribue à répondre aux enjeux stratégiques de cette industrie et si la gestion des connaissances renforce ou menace cette contribution. Cette recherche est issue d'une immersion sur le terrain pendant près de trois ans.

La première partie présente en s'appuyant sur les travaux de Dumez et Jeunemaître (2000) les enjeux stratégiques de l'industrie cimentière. Après avoir explicité notre démarche de recherche, nous nous concentrerons sur la présentation et l'analyse du cas Cimentinc, groupe multinational. La troisième partie présentera la gestion de l'expertise technique. Enfin, dans la dernière partie, nous verrons quelle place occupe le dispositif de gestion des connaissances en laissant la parole aux acteurs de la fonction de support technique : les experts des régions et du siège technique.

Le monde du ciment se révèle un terrain particulièrement favorable pour étudier les enjeux multiples et contradictoires de la gestion des connaissances. C'est autour des enjeux de productivité que se rencontrent l'industrie cimentière et la gestion des connaissances : l'impératif de l'une de produire plus de ciment, mieux, et à moindre coût rencontre la proposition de capitaliser l'expérience, de « ne pas réinventer la roue » et de réutiliser les connaissances accumulées. Pour le siège, le dispositif de gestion des connaissances participe de la fonction d'assistance technique, mais cette vision n'est partagée ni par la fonction de support technique régional, ni par les usines.

Le contexte stratégique et organisationnel ancre le dispositif de gestion des connaissances dans une logique de codification, à l'opposé d'une logique de personnalisation, pourtant plus proche de la logique d'action du support technique et des usines. Détaché de la pratique, l'appel du siège à partager les connaissances résonne dans le vide. L'élaboration du dispositif de codification des connaissances pare cependant le centre de légitimité aux yeux des analystes financiers et des autres multinationales. L'injonction de partager les connaissances reste de l'ordre du discours, l'adoption des pratiques de gestion des connaissances reste globalement d'ordre symbolique et rituel. Le discours KM de Cimentinc relève du « mythe gestionnaire » (Grimand, 2006), il ne permet pas de penser les conditions d'appropriation du dispositif de gestion des connaissances.

Mots-clés: Gestion des connaissances, gestion de l'expertise, codification, personnalisation.

La gestion des connaissances peut-elle contribuer à mettre l'expertise technique au service de la stratégie ?

Le cas d'une multinationale du ciment, Cimentinc.

Résumé:

Cette communication inscrit les enjeux de la gestion des connaissances dans un contexte stratégique particulier, celui de l'industrie cimentière présenté à partir des travaux de Dumez et Jeunemaître (2000). A travers le cas de Cimentinc, une multinationale du ciment, nous verrons comment l'organisation de la fonction de support technique contribue à répondre aux enjeux stratégiques de cette industrie et si la gestion des connaissances renforce ou menace cette contribution. Cette recherche est issue d'une immersion sur le terrain pendant près de trois ans.

La première partie présente en s'appuyant sur les travaux de Dumez et Jeunemaître (2000) les enjeux stratégiques de l'industrie cimentière. Après avoir explicité notre démarche de recherche, nous nous concentrerons sur la présentation et l'analyse du cas Cimentinc, groupe multinational. La troisième partie présentera la gestion de l'expertise technique. Enfin, dans la dernière partie, nous verrons quelle place occupe le dispositif de gestion des connaissances en laissant la parole aux acteurs de la fonction de support technique : les experts des régions et du siège technique.

Le monde du ciment se révèle un terrain particulièrement favorable pour étudier les enjeux multiples et contradictoires de la gestion des connaissances. C'est autour des enjeux de productivité que se rencontrent l'industrie cimentière et la gestion des connaissances : l'impératif des unes de produire plus de ciment, mieux, et à moindre coût rencontre la proposition de capitaliser l'expérience, de « ne pas réinventer la roue » et de réutiliser les connaissances accumulées. Pour le siège, le dispositif de gestion des connaissances participe de la fonction d'assistance technique, mais cette vision n'est partagée ni par la fonction de support technique régional, ni par les usines.

Le contexte stratégique et organisationnel ancre le dispositif de gestion des connaissances dans une logique de codification, à l'opposé d'une logique de personnalisation, pourtant plus proche de la logique d'action du support technique et des usines. Détaché de la pratique, l'appel du siège à partager les connaissances résonne dans le vide. L'élaboration du dispositif de codification des connaissances pare cependant le centre de légitimité aux yeux des analystes financiers et des autres multinationales. L'injonction de partager les connaissances reste de l'ordre du discours, l'adoption des pratiques de gestion des connaissances reste globalement d'ordre symbolique et rituel. Le discours KM de Cimentinc relève du « mythe gestionnaire » (Grimand, 2006), il ne permet pas de penser les conditions d'appropriation du dispositif de gestion des connaissances.

Mots-clés :

Gestion des connaissances, gestion de l'expertise, codification, personnalisation.

Introduction :

Dumez et Jeunemaître (2000) considèrent que les caractéristiques de l'industrie cimentière en font un terrain propice à l'étude des stratégies concurrentielles en situation de globalisation. Le monde du ciment se révèle également un terrain propice pour aborder les enjeux de la gestion des connaissances qui promet d'améliorer la productivité à travers la capitalisation de l'expérience et la réutilisation des connaissances accumulées mais aussi de promouvoir le travail collaboratif et le fonctionnement communautaire. Dans le contexte étudié, la gestion des connaissances apparaît comme l'une des réponses aux enjeux d'organisation de la fonction de support technique.

Cette recherche est issue d'une immersion sur le terrain pendant près de trois ans. En tant qu'observateur-participant, nous avons pu collaborer et ce faisant nous entretenir régulièrement avec les acteurs à différents niveaux de l'organisation : central, régional, local. Nous avons eu également accès à un grand nombre de documents internes.

L'objectif de cette communication est de montrer comment l'organisation de la fonction de support technique contribue à répondre aux enjeux stratégiques de cette industrie et si la gestion des connaissances renforce ou menace cette contribution. La première partie présente en s'appuyant sur les travaux de Dumez et Jeunemaître (2000) les enjeux stratégiques de l'industrie cimentière. Après avoir explicité notre démarche de recherche, nous nous concentrerons sur la présentation et l'analyse du cas Cimentinc, groupe multinational. La troisième partie présentera la gestion de l'expertise technique. Enfin, dans la dernière partie, nous verrons quelle place occupe le dispositif de gestion des connaissances en laissant la parole aux acteurs de la fonction de support technique : les experts des régions et du siège technique.

1. PROBLÉMATIQUE

Le monde du ciment se révèle un terrain particulièrement favorable pour étudier les enjeux multiples et contradictoires de la gestion des connaissances. C'est autour des enjeux de productivité que se rencontrent l'industrie cimentière et la gestion des connaissances : l'impératif de l'une de produire plus de ciment, mieux, et à moindre coût rencontre la proposition de capitaliser l'expérience, de « ne pas réinventer la roue » et de réutiliser les connaissances accumulées.

1.1. MOBILISER LES CONNAISSANCES TECHNIQUES AU SERVICE DE LA STRATÉGIE

La capacité des entreprises multinationales à transférer et utiliser la connaissance de façon plus efficace que le marché (Gupta and Govindarajan, 1991; Kogut and Zander, 1993) est un impératif stratégique (Bartlett et Ghoshal, 1989). La gestion des connaissances ou *Knowledge Management* (KM) est un enjeu important et difficile, le terme lui-même est un oxymore (Alvesson et Kärreman, 2001). Parmi les nombreux paradoxes soulignés par les chercheurs : connaissance *versus* information, explicite *versus* tacite, codification *versus* personnalisation (Hansen et al. 1999) aussi appelé épistémologie de la possession *versus* épistémologie de la pratique (Cook et Brown, 1999). La gestion des connaissances possède deux facettes l'une formelle, procédurale, instrumentée qui correspond à l'implantation des outils informatiques et des bases de données, l'autre informelle, culturelle, qui relève de l'animation des communautés professionnelles, du fonctionnement en réseau, de la facilitation des rencontres physiques par des moyens très simples (un annuaire des personnes et un thésaurus des projets en cours, voire des compétences). Cette deuxième facette conduit à engager au nom de la gestion des connaissances des actions qui d'une part redéfinissent les relations dans et hors l'entreprise et d'autre part sont fondées sur un fonctionnement idéal de type collaboratif. A ce titre, le KM ne gère pas uniquement les connaissances des individus, mais aussi les relations entre individus. Support à l'action, il est porteur d'une volonté de transformer les logiques d'action. C'est sur ce terrain qu'il rencontre la philosophie gestionnaire. Plus qu'un simple outil informatique, le KM apparaît alors comme un outil de gestion. Son introduction modifie l'organisation et les relations interindividuelles.

Dans ce travail, nous considérons le KM comme un dispositif de gestion (Moisdon, 1997), c'est-à-dire, « [les] types d'arrangements des hommes, des objets, des règles et des outils [qui] paraissent opportuns à un instant donné » (Moisdon, 1997). L'organisation est vue comme une « juxtaposition de dispositifs et d'outils, ayant leur vie propre, et soumis à d'incessants problèmes de cohérence et de compatibilité » (Moisdon, 1997). Dans cette perspective, la mise en place d'un dispositif de gestion des connaissances modifie la régulation d'une organisation.

Pour l'entreprise que nous étudions, Cimentinc, la gestion des expériences, des savoir-faire et des connaissances est au cœur de la réflexion stratégique de l'entreprise. Elle fait l'objet de nombreuses déclarations qu'il s'agisse de la Charte d'entreprise, des Principes d'Action ou encore de ses Principes d'Organisation. Ainsi, la charte insiste sur le rôle d'une « organisation multilocale pour développer [une] culture de performance » :

« Tirer partout de nos atouts locaux et globaux [c'est] construire une organisation où notre savoir-faire et notre expérience sont accessibles à tous et sont enrichis en permanence, partagés et mis en œuvre. » (Charte Cimentinc)

Cette question est un enjeu fort pour la Direction Générale. Dans un entretien accordé à la presse en 2003, le directeur général résumait d'ailleurs ainsi l'enjeu pour Cimentinc :

« Nos métiers sont locaux dans un groupe mondial. Il s'agit tout d'abord de tirer avantage de notre taille pour partager les expériences réussies, en sachant les formaliser et les mettre à disposition. »

Cet enjeu apparaît aussi dans les nombreuses réorganisations qui accompagnent la formidable croissance de l'entreprise aujourd'hui présente dans 70 pays. Au fur et à mesure de son expansion, Cimentinc crée des Centres Techniques qui centralisent l'expertise technique avec l'objectif d'améliorer les performances des nouvelles usines en les faisant bénéficier du savoir-faire du groupe. Aujourd'hui quatre Centres Techniques régionaux (Asie, Amérique, Europe Occidentale et Afrique, Europe Centrale et Orientale) assurent les missions d'assistance technique auprès des usines de leur zone. Cependant, face au rythme soutenu des acquisitions d'usines, les experts, terme désignant dans le vocabulaire Cimentinc un ingénieur travaillant en Centre Technique et effectuant des missions d'assistance technique en usine, arrivent difficilement à faire face aux nombreuses demandes des usines. Ils enchaînent les missions qui les mènent d'une usine à l'autre afin de résoudre les problèmes les plus urgents, mais n'ont pas le temps de transmettre leur savoir, de former le personnel d'usine. L'enjeu est de bâtir un mode d'organisation et de management de la fonction technique qui permette de développer les compétences en usine pour améliorer durablement la performance et réduire les coûts en réponse aux enjeux stratégiques du secteur.

Dans ce contexte, la Direction Générale a impulsé en 1997 un grand programme de formation, et notamment de formalisation de supports de formation par les experts de l'entreprise, pour favoriser le transfert et la capitalisation de l'expertise technique. Puis cinq ans plus tard, suite aux préconisations d'un grand cabinet de conseil en stratégie, la Direction Générale de Cimentinc a décidé de faire évoluer le transfert vers un dispositif de codification des connaissances. Ces connaissances codifiées sont mises à disposition par le biais d'un Portail technique accessible sur l'intranet de l'entreprise. La question qui se pose alors au vu des pratiques et des critiques est de savoir si et comment ce dispositif modifie profondément le fonctionnement du support technique et permet à la Direction Générale d'améliorer l'alignement de cette fonction avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.

1.2. LES ENJEUX STRATÉGIQUES DE L'INDUSTRIE CIMENTIÈRE

Selon Dumez et Jeunemaître, les spécificités de l'industrie cimentière en font un cas modèle pour étudier les dimensions clés du processus de concurrence et de sa régulation dans un contexte de globalisation.

1.2.1. Le prix, principal variable concurrentiel

Le ciment est un produit homogène, sa qualité définie par des normes techniques varie peu selon les pays. Son procédé de production est bien connu et ne constitue pas une barrière à de nouveaux entrants. Étant donné la nature du ciment, l'effet de marque joue peu. Ainsi, quand un acheteur choisit entre deux producteurs de ciment, sa décision se fonde essentiellement sur le prix, l'innovation rentrant peu en compte dans le processus concurrentiel. Les producteurs peuvent toutefois jouer la carte de la différenciation dans certains domaines comme l'homogénéité de la qualité, les délais de livraison ou l'assistance technique. Mais les différences en qualité de service pourront influencer les acheteurs, uniquement si les différences en termes de prix sont minimales.

1.2.2. Une industrie dépendante des pics et des creux de l'industrie de construction

Le ciment est un matériau de construction, sa demande est étroitement liée aux cycles économiques de l'industrie de construction. Le ciment représente de 2 à 5 % des coûts de construction. S'il y a un ralentissement de la construction, ce n'est pas la baisse du prix du ciment qui permettra le redémarrage de l'activité. De même, si le prix du ciment augmente considérablement, il n'y aura pas de véritable impact sur la demande, car il n'existe pas à court terme de substitut au ciment. Aussi, Dumez et Jeunemaître qualifient le rapport entre la demande et le prix d'inélastique. Par contre, la demande est liée au niveau d'activité dans le secteur de la construction. Ces niveaux passent par des pics et des creux.

1.2.3. Une industrie capitalistique

Il faut plusieurs décennies avant d'amortir l'investissement nécessaire à la construction d'une nouvelle usine. Étant donné les coûts d'investissements pour la construction d'une usine, les coûts fixes dans l'industrie sont très élevés par rapports aux coûts variables. L'automatisation du processus de production dans les années soixante a permis de diminuer les coûts de main d'œuvre, l'essentiel des coûts variables de la production proviennent désormais de la

consommation d'énergie des fours. De plus, les coûts fixes sont des coûts perdus. Une fois construite, une cimenterie ne peut servir à rien d'autre. Les coûts fixes étant élevés par rapport aux coûts variables, le point d'amortissement est placé très haut. Les bénéfices dans l'industrie sont étroitement liés au niveau d'utilisation de la capacité de production. Les revenus sont importants quand la production dépasse le seuil d'amortissement, à l'inverse, quand l'activité est faible, les pertes sont rapides et considérables.

Ainsi, la construction en 2006 d'une usine dernier cri à proximité de Mexico, a représenté pour Cimentinc un investissement de 120 millions USD pour une capacité annuelle de production de 600,000 tonnes. L'investissement dans de nouvelles capacités amène d'importantes économies d'échelles en diminuant les coûts unitaires. C'est pourquoi Cimentinc privilégie aujourd'hui une stratégie de croissance interne. Un membre de la Direction Générale explique ce tournant dans le magazine du groupe destiné aux actionnaires (avril 2007) :

« Il y a dix ans, tout le monde courait après les rachats pour augmenter ses capacités de production. A présent, Cimentinc peut se permettre d'arbitrer entre croissance externe et interne, ce qui est bien plus confortable et aussi plus rentable, donc plus créateur de valeur pour nos actionnaires. En effet, construire de nouvelles capacités de production offre de nombreux avantages : cela permet de choisir le projet, son implantation, la technologie, de contrôler le calendrier et les recrutements en ciblant mieux les compétences. »

1.2.4. Un marché local

Résumons : un produit homogène et indifférencié où l'effet de marque joue peu, une industrie étroitement liée aux cycles d'activité de l'industrie de la construction, des investissements élevés qui s'amortissent sur le long-terme, et ajoutons, des coûts de transport du ciment élevés ... pour toutes ces raisons, le marché du ciment est un marché local. La plupart des cimenteries vendent leur ciment dans un rayon de 200 kms. L'usine peut étendre son rayon d'action quand elle est située à proximité d'une voie ferrée ou d'un port. L'emplacement est donc très important dans le choix d'implanter une usine.

1.2.5. Une structure oligopolistique

Chaque usine est au centre d'un marché naturel dont les limites sont déterminées par la relation entre les coûts de production (qui diminuent avec la taille de l'usine et l'augmentation de l'utilisation) et les coûts de transports (qui augmentent avec la distance). Dans son marché naturel, un producteur n'a pas de concurrence puisque son prix sera le plus bas étant donné le ratio production/transport. Toutefois, les frontières du marché naturel peuvent évoluer en fonction des circonstances économiques. Quand la demande augmente, la taille du marché

diminue. Quand la demande et la capacité d'utilisation sont basses, les producteurs vont chercher à élargir leur marché en utilisant différentes stratégies.

1.2.6. L'industrie cimentière, illustration des enjeux stratégiques de la globalisation

Ainsi, le cas de l'industrie cimentière est intéressant à plus d'un titre. C'est une industrie simple mais qui partage de nombreux points communs avec d'autres industries (Dumez et Jeunemaître, 2000 : 15) :

« Les cimentiers ont utilisé différents outils stratégiques et l'industrie cimentière a tenté de rester compétitive en essayant la diversification, les joint-ventures, les fusions et l'intégration verticale. Par rapport à la question du prix et du produit, elle a dû faire face au pouvoir de négociation de l'acheteur, gérer les remises secrètes, les pratiques de casser les coûts et de discrimination des tarifs, et affronter la concurrence en termes de services et de qualité. »

Ces caractéristiques en font un cas modèle pour étudier les dimensions clés du processus de concurrence et de sa régulation dans un contexte de globalisation. Soulignons notamment la nature capitalistique de l'industrie cimentière qui entraîne un conflit immédiat entre les motivations économiques à court-terme et à long-terme lorsque la demande baisse. La nature aigüe de ce conflit aide à comprendre la relation entre les perspectives court-terme et long-terme du processus de globalisation. Enfin, dans des marchés locaux, régis par la logique du ratio coût de production/transport, la globalisation a longtemps paru improbable. Aussi, les contrastes entre local et global sont à leur maximum. C'est pourquoi Dumez et Jeunemaître (2000 :2) peuvent considérer l'industrie cimentière comme :

« Un cas extrême de globalisation d'une industrie dans un contexte économique élémentaire. Elle éclaire certaines des dimensions essentielles du processus de globalisation, montrant son développement au ralenti. Elle est à l'étude de la globalisation des marchés, ce que la souris blanche est à l'analyse des métabolismes en biologie animale et humaine. »

2. DÉMARCHE DE LA RECHERCHE

Dans le cadre d'un contrat CIFRE, le premier auteur a participé, au sein de l'équipe de gestion des connaissances du siège technique de Cimentinc, à la mise en place un nouveau dispositif de partage basé sur un outil intranet, le Portail Ciment, et sur l'élaboration de connaissances codifiées nommées *Industrial Standards*. Ce rôle d'acteur-participant, nous a permis d'accéder à de nombreux documents internes et de nous entretenir librement avec les acteurs aux différents niveaux de l'organisation : central, régional, local. Ainsi, au cours de ces trois ans, nous avons réalisé 50 entretiens semi-directifs auprès de membres du siège technique,

d'experts des Centres Techniques régionaux et de personnel en usine et retracé notre immersion dans l'entreprise dans un journal de bord de 150 pages. Nous avons pu accompagner les experts des Centres Techniques lors de missions en usines en France, Jordanie, États-Unis et avons également participé à certaines réunions rassemblant les réseaux des experts répartis à travers le monde.

2.1. PHÉNOMÈNE ÉTUDIÉ ET QUESTIONS DE RECHERCHE

A la suite des travaux des chercheurs du CGS¹ et du CRG² autour des outils de gestion, nous avons défini notre problématique de la façon suivante : décrire et comprendre quelles sont les dynamiques d'un dispositif de gestion des connaissances au sein d'une organisation. Ceci nous a amené à considérer les interactions du dispositif de gestion entre d'une part la stratégie telle qu'elle est définie par la direction de l'organisation et d'autre part la pratique des individus au sein de l'organisation. Nous avons formulé quatre questions de recherche :

- Comment décrire l'évolution du dispositif
- Comment décrire la dynamique d'adoption du dispositif de gestion des connaissances ? (Stratégie)
- Comment décrire la dynamique d'appropriation du dispositif de gestion des connaissances ? (Pratique)
- Au final, le dispositif de gestion des connaissances modifie-t-il la régulation de l'organisation ?

La formulation de ces questions appelle une réflexion méthodologique sur la dimension longitudinale de notre recherche et sur la façon dont nous allons rendre compte de l'évolution du dispositif. Chaque question nous a aussi amené à mobiliser un cadre d'analyse particulier.

2.2. LA MÉTHODOLOGIE

Pour répondre à nos trois premières questions traitant de l'évolution du dispositif de gestion et de ses dynamiques, nous avons mené une étude longitudinale, rétrospective et en temps réel (Pettigrew, 1990). L'étude rétrospective débute en 1983 avec la création au siège technique de Cimentinc d'un Centre de Gestion des Savoirs. Elle s'attarde sur la période 1997-1999 qui voit éclore la première initiative formalisée de gestion des connaissances. Cette étude s'arrête en 2005, date de notre arrivée sur le terrain.

¹ Centre de Gestion Scientifique de l'École des Mines de Paris.

² Centre de Recherche en Gestion de l'École Polytechnique.

L'analyse que nous faisons de cette période mobilise une lecture néo-institutionnaliste de l'adoption et du déploiement d'un dispositif de gestion des connaissances. Nous situons le discours de Cimentinc sur l'importance de partager les connaissances dans son environnement institutionnel et mettons en lumière les isomorphismes mimétiques, normatifs et coercitifs (DiMaggio et Powell, 1983) qui conduisent l'entreprise à mettre en œuvre un dispositif de gestion des connaissances. Nous montrons en quoi la publication d'une Charte des Savoirs et Savoir-Faire en 1997 et les initiatives de gestion des connaissances qui suivent correspondent au pic de la mode managériale du KM dans les entreprises multinationales (Abrahamson, 1991, 1996 ; Sturdy, 2004, Scarbrough et Swan, 2001; Raub et Rüling, 2001). Nous soulignons également la nature cérémoniale (Meyer et Rowan, 1977) du discours et des bonnes pratiques KM. L'adoption d'un dispositif de gestion des connaissances, si elle permet à Cimentinc de gagner en légitimité, demeure formelle et faiblement corrélée aux pratiques quotidiennes de l'organisation.

L'étude en temps réel nous a permis justement d'approcher au plus près de la pratique des acteurs. Entre 2005 et 2008, nous avons suivi trois réseaux d'expertise technique (les spécialistes des filières Procédés, Maintenance et Qualité) et avons observé les processus de capitalisation et transfert des connaissances. Nous nous sommes intéressés à la façon dont ces cadres techniques régionaux, qui peuvent être assimilés à des *middle managers* (Floyd et Wooldridge, 1997 ; Huy, 2000 ; Balogun et Johnson, 2004 ; Rouleau, 2005), font sens de leur rôle de support technique et de sa transformation dans le cadre de l'introduction du dispositif de gestion des connaissances. Nous nous sommes également interrogés sur le processus d'appropriation du dispositif de gestion par les experts des Centres Techniques et par le personnel opérationnel en usine. Cette analyse s'inscrit dans le courant pratique de la stratégie (*strategy-as-practice*) développé notamment par Johnson et alii (2003), Whittington (2006). Elle met en évidence les tactiques de résistance, contournement ou détournement du dispositif, qui sont mobilisées par les individus.

L'étude de l'évolution du dispositif dans le temps nous a également permis de noter le basculement d'une approche de la gestion des connaissances par la personnalisation (Hansen et al, 1999) où le principal levier de transfert des savoirs est la formation, vers une approche par la codification où le savoir est capitalisé sous forme de *Best Practices* stockées dans des bases de données. Ce basculement est accompagné d'un renforcement de la tentation prescriptive du centre, au détriment de l'autonomie régionale et locale.

Quant à notre dernière question de recherche, elle concerne la façon dont le dispositif de gestion des connaissances transforme l'organisation. Cette communication présente les premiers résultats de ce dernier plan d'analyse. Nous cherchons à donner à voir la capacité du dispositif à répondre aux attentes et aux besoins des différentes parties concernées dans l'organisation. Nous cherchons à montrer comment le dispositif participe aux réorganisations de la fonction de support technique, à la transformation des pratiques des acteurs mais aussi aux enjeux stratégiques. Au final, ceci nous conduit à envisager si l'adoption du KM est seulement d'ordre symbolique et rituel, ou bien si le KM peut être considéré comme un véritable outil de performance. Nous avons choisi dans cette communication de privilégier la présentation du cas et les résultats de ce niveau d'analyse.

2.3. LA MISE EN INTRIGUE POUR RENDRE COMPTE DES DYNAMIQUES ÉTUDIÉES

Face à la profusion des données collectées sur une période de presque 20 années et à la diversité des lieux d'observation, une première démarche a consisté à raconter l'histoire de la gestion des connaissances chez Cimentinc. La mise en récit des observations sous la forme de cas ou de monographie est souvent la première forme de théorisation dans les recherches processuelles (Pettigrew, 1990). Nous avons ensuite relu ce récit en cherchant à identifier l'intrigue principale et les intrigues secondaires qui le composent, suivant ainsi Paul Ricœur pour qui c'est la mise en intrigue qui ordonne et donne sens à une expérience temporelle confuse et informe :

« Avec le récit, l'innovation sémantique consiste dans l'invention d'une intrigue qui, elle aussi, est une œuvre de synthèse par la vertu de l'intrigue, des buts, des causes, des hasards, sont rassemblés sous l'unité temporelle d'une action totale et complète » (Ricœur, 1983 :11).

Nous avons récapitulé dans un tableau les principaux éléments de notre démarche de recherche.

Tableau 1: Mise en intrigue du récit, modes de collecte des données et grille d'analyse

Intrigue : Gérer l'expertise technique ou les dynamiques d'un dispositif KM au sein d'une organisation					
Année	Lieu	Récit	Acteurs et situations observés	Grille théorique	Mode de collecte des données
1983-2004	Centre (DPC)	<i>Récit 1</i> : L'adoption d'un dispositif de gestion des connaissances		- Stratégie - Dispositif de gestion	Rétrospectif
1983-2008	Centre (DPC)	<i>Récit 2</i> : La construction du dispositif KM: du paradigme de la formation au paradigme de la codification pour transférer l'expertise technique.	DPC : Équipe Gestion du Savoir / directeurs d'expertise.	- Stratégie - Dispositif de gestion	Rétrospectif et temps réel
2005-2008	DPC Centres Techniques Usines	<i>Récit 3</i> : L'appropriation du dispositif de gestion des connaissances	DPC Centres Techniques Usines	- Pratique - Dispositif de gestion	Temps réel

3. LA FONCTION TECHNIQUE CHEZ CIMENTINC

Nous allons à présent nous concentrer sur le cas Cimentinc. Nous allons d'abord décrire l'organisation de la fonction de support technique chez Cimentinc, puis nous présenterons la politique de gestion de carrière des experts. Enfin, nous verrons comment les experts perçoivent leur rôle, ses difficultés et son évolution. Ce point de vue sera contrebalancé par le point de vue du centre, plus critique sur le rôle des Centres Techniques dans le transfert des savoir et savoir-faire collectifs. Cette présentation des enjeux stratégiques et organisationnels de la gestion de l'expertise technique chez Cimentinc constitue la toile de fond sur laquelle se noue l'intrigue. Dans le cheminement de notre recherche, elle constitue une étape préalable mais indispensable à l'analyse.

Parmi les leaders mondiaux du ciment, Cimentinc est un groupe de 40.000 personnes dans le monde. L'entreprise qui comptait 30 usines dans trois pays dans les années 70, est aujourd'hui présente dans 46 pays avec plus de 150 usines. En réponse à la nature locale des marchés, Cimentinc a développé une organisation fortement décentralisée, bâtie sur un concept de « management multi-local » :

« Être excellent dans le management multilocal, c'est allier notre dynamisme local à la force de notre approche globale » (Principes d'Action)

Les *Business Units* (regroupement géographique d'usines correspondant en général à un pays) sont au cœur du modèle opérationnel. Elles bénéficient d'une large autonomie en matière de stratégie. Les *Business Units* sont regroupées en quatre grandes régions géographiques. La fonction technique tient une place importante dans l'activité car elle contribue fortement à la performance fondée sur la maîtrise des coûts. Nous allons maintenant en présenter les acteurs, leurs missions et leurs vécus.

3.1. L'ORGANISATION DE LA FONCTION TECHNIQUE

La fonction technique est organisée à deux niveaux :

- central : le siège de la direction technique (DPC) ;
- régional : il s'agit des Centres Techniques régionaux

3.1.1. La direction technique

Le siège joue un rôle important de coordination, notamment dans le domaine technique. Ainsi aux fonctions traditionnelles d'un siège (finances, ressources humaines, marketing, communication, etc.), Cimentinc a rajouté une fonction de coordination de l'excellence industrielle : la Direction des Performances Cimentières (DPC). L'objectif de la DPC est de *« guider la communauté technique vers l'optimisation des performances des usines et le développement des connaissances techniques »* (intranet Cimentinc). Les fonctions principales de la DPC sont l'expertise technique, les performances industrielles et la gestion du savoir et savoir-faire technique. Un directeur d'expertise, souvent appelé expert DPC est à la tête de chaque domaine technique (Procédés, Maintenance, Qualité). Il est responsable de plusieurs réseaux d'experts. La DPC est en particulier responsable des outils et technologies de partage des savoirs et savoir-faire de Cimentinc et de la bonne utilisation des outils de gestion des connaissances. La DPC supervise les investissements majeurs et les performances des usines.

Une trentaine de personnes travaillent à la DPC, celles-ci sont considérées avec un mélange de respect, de crainte et d'ironie par le reste de l'entreprise. Détachées de l'opérationnel, elles ont avant tout un rôle de contrôle et de prescription. C'est en effet la DPC qui décide des orientations techniques des usines à travers le monde et qui en évalue les performances.

3.1.2. Les réseaux d'experts

Les réseaux d'experts rassemblent, sous la houlette de l'expert DPC du domaine, un à deux spécialistes de chacun des Centres Techniques, par thématique industrielle, telles que la combustion, les briques réfractaires, les méthodes d'analyse du produit en laboratoire, etc. Ces réseaux ont pour mission de capitaliser, partager et transférer leur expertise aux usines. La codification des connaissances est une activité importante, mais aussi la formation. Le mode d'interaction des réseaux est essentiellement à distance. Une fois par mois environ, les membres du réseau organisent une conférence téléphonique. Le décalage horaire, les difficultés d'expression de certains en anglais et les différences d'accents, rendent les échanges souvent difficiles. Une fois par an, le réseau se retrouve ensemble pendant quelques jours pour faire le point sur les actions de l'année écoulée, échanger et définir de nouvelles priorités.

3.1.3. Les Centres Techniques

Maillon intermédiaire entre la structure centrale et les sites locaux, des Centres Techniques régionaux (Amériques, Asie, Europe, Afrique) apportent une assistance technique aux usines de leur zone afin de les aider à améliorer leur performance. La création des Centres Techniques est étroitement liée à la croissance de Cimentinc. Chaque expansion dans une nouvelle zone géographique est accompagnée de l'implantation d'un Centre Technique afin d'accélérer l'intégration technique des nouvelles usines. Les fréquentes réorganisations des forces techniques suivent ainsi l'évolution des stratégies de développement de Cimentinc. Chaque Centre Technique compte une centaine de personnes, principalement des ingénieurs. Ceux-ci sont répartis selon les grandes filières métiers : Procédés, Maintenance, Qualité. Au sein de ces filières, ils sont chacun spécialiste d'une expertise spécifique parmi les 16 domaines d'expertises que distingue le référentiel Cimentinc. Opérationnellement, les Centres Techniques rapportent aux directeurs de région. Depuis Juillet 2007, ils rapportent fonctionnellement à la Direction des Performances Cimentières. Auparavant, la coordination entre les Centres Technique et la DPC se faisait de façon informelle par l'intermédiaire des réseaux d'experts. L'expert du Centre Technique est l'interlocuteur de l'ingénieur usine. Il apporte son assistance aux équipes opérationnelles (formation, coaching, suivi des projets).

3.2. LA GESTION DES EXPERTS CHEZ CIMENTINC

Le dictionnaire Le nouveau Petit Robert (édition 1996) définit l'adjectif expert comme « qui a, par l'expérience, par la pratique, acquis une grande habileté ». Quant au nom d'expert, il est synonyme de spécialiste. Il s'agit d'une « personne choisie pour ses connaissances techniques et chargée de faire des constatations, des évaluations à propos d'un fait, d'un sujet précis. »

L'expérience, la pratique dont découle la connaissance sont au cœur de la définition de l'expert. Pomian et Roche soulignent la proximité étymologique des termes « épreuve » et « expérience » :

« En effet, l'origine latine du terme « expert » renvoie à « expérience », c'est-à-dire à « épreuve ». L'expert c'est celui qui a éprouvé (expertis), qui a affronté des dangers (experitii) et qui est capable de surmonter passions et idéologies. »

Ce détour étymologique permet aux auteurs de considérer que la connaissance dans l'organisation se crée au cours des épreuves, c'est-à-dire, une situation au cours de laquelle on ne peut pas reconduire à l'identique une solution existante. Plus généralement, dans les organisations, la notion d'expert renvoie à « un degré de maîtrise particulièrement élevé d'un domaine de compétences ». (Gastaldi et Gilbert, 2008 :3). On peut donc rencontrer des experts dans tous les domaines d'activités et dans toutes les fonctions d'une organisation. La population des experts peut selon les organisations présenter une diversité importante quant à la qualification des individus (des ingénieurs et des docteurs, mais aussi des techniciens et des ouvriers hautement qualifiés), au contenu de l'activité de ces experts, au contexte organisationnel et à l'identité professionnelle des individus. (Gastaldi et Gilbert, 2008 : 4). Gastaldi et Gilbert distinguent deux grandes acceptations du terme expert, les deux pouvant parfois être mêlées:

- Un niveau de compétences: l'expert comme professionnel d'une activité scientifique et technique ayant atteint un haut degré de maîtrise de son domaine de compétences. C'est la situation emblématique de la catégorie.
- Une activité : l'expert comme professionnel d'une activité d'expertise

3.2.1. La définition des experts chez Cimentinc

*Mon premier est un objectif de performance,
Mon deuxième un parcours qui fait référence,
Mon troisième un capital de compétences...
Et mon tout, l'expertise, doit être géré avec méthode et pertinence.*

(Guide de l'expertise technique cimentière, Cimentinc, 2000 : 7)

L'expertise technique cimentière s'articule autour de trois filières métiers : l'exploitation, le support technique et la recherche et développement. Nous nous intéressons ici à la filière support technique. En effet, dans la vision commune, l'expertise est avant tout un statut, associé à la fonction de support technique. Ainsi, seuls sont appelés experts, les ingénieurs des Centres Techniques et de la DPC. Ce titre est informel, il est utilisé oralement pour désigner les ingénieurs de Centres Techniques ou de la DPC, mais il ne figure pas sur les cartes de visite. Par contre, le réseau d'experts est l'appellation officielle du réseau qui regroupe les spécialistes d'un domaine d'activité dans les Centres Technique et la DPC. Lorsqu'un expert rejoint une unité opérationnelle, il perdra son titre d'expert, même s'il possède toujours les mêmes connaissances et compétences.

3.2.2. Les missions des experts des Centres Techniques

Mon premier est le savoir,

Mon deuxième le savoir-faire,

Mon troisième le faire savoir...

Et mon tout est l'expert, relais de connaissances et communicateur d'excellence.

(Guide de l'expertise technique cimentière, Cimentinc, 2000 : 11).

La mission des Centres Techniques est d'accompagner les usines vers l'excellence industrielle. Les missions principales sont l'assistance technique aux usines, le suivi des performances et la mise en œuvre des plans d'amélioration. Les équipes de support technique peuvent aussi concevoir, étudier et réaliser des projets d'investissements pour les usines, comme par exemple, la mise en place d'un nouvel équipement de production. Les Centres Techniques sont également chargés de développer les compétences des usines, notamment par le biais des formations techniques.

Ainsi, les Centres Techniques jouent un rôle majeur dans le développement et le transfert des politiques techniques et des savoir-faire du groupe auprès des usines. Ce rôle de transfert des savoirs et savoir-faire des Centres Techniques est reconnu à travers la politique de tarification des services d'assistance technique que Cimentinc pratique auprès des unités opérationnelles. Depuis 2004, le concept de franchise industrielle sert de cadre à la politique de facturation des prestations internes.

3.3. LES PRATIQUES DES EXPERTS DE CENTRE TECHNIQUE

Les nombreux experts rencontrés, qu'ils travaillent dans les domaines Procédés, Maintenance ou Produits et Qualité décrivent leur mission de façon semblable :

- l'assistance technique « de base » aux usines ;

- le support technique sur les projets ;
- le transfert des savoirs.

Cette dernière mission est transverse aux deux autres. Ce transfert se fait de façon formelle par les formations, mais aussi de façon informelle par les discussions, les explications données pendant la pratique commune, et le coaching.

3.3.1. Une fonction d'interface

Lorsque les experts des Centres Techniques parlent de leur rôle, c'est celui de passeur entre deux mondes, celui de la DPC et celui des usines, qui revient le plus souvent. Les images plus ou moins lyriques évoquent :

- L'homme de l'art : « Notre rôle c'est guider les usines, leur apprendre à regarder » (expert Maintenance) ;
- le missionnaire qui prend son bâton de pèlerin pour porter la bonne parole aux usines (expert Qualité) ;
- l'abeille : « on est fait pour essaimer, on pollinise les usines » (expert Maintenance)
- le super-héros, chevalier blanc ou pompier, appelé à la rescousse par les usines en détresse.

En effet, les experts des Centres Techniques insistent sur leur proximité avec l'opérationnel. Certains sont venus de l'usine, ils savent parler le langage de l'usine, un langage simple, tourné vers la pratique. Ils sont des relais indispensables pour mettre à la portée des usines les belles théories du centre. L'ancien responsable de la Gestion des Connaissances de la DPC, devenu responsable de la formation en Centre Technique, explique ainsi le fossé entre les deux mondes :

« Quand on passe du côté Centre Technique, on se rend compte qu'à la DPC on est trop décalés des opérations...mais vraiment... La DPC est complètement décalée par rapport à la réalité des compétences en usines. Elle vit dans un monde idéal. A la DPC, on rêve, on raisonne dans un monde parfait. »

C'est pourquoi, selon lui, le Centre Technique est un relais indispensable :

« C'est trop difficile de passer directement de la DPC aux usines, il faut les CT entre les deux. Le Centre Technique c'est le bras armé de la DPC en usines. La DPC fait la loi, les Centres Techniques les décrets d'application. »

Certains experts notent cependant la dérive du rôle vers celui d'un contrôleur. Ainsi, un expert Qualité compare la situation actuelle à celle qui prévalait en 1997 lors des premières initiatives de gestion des connaissances :

« Les usines étaient plus autonomes, plus à l'écoute de ce qu'on [les Centres Techniques] pouvait leur apporter. Aujourd'hui, les usines sont plus managées par les Centres Techniques. Les CT ont un rôle de flic. Leur mission c'est augmenter la performance. Il faut que les usines crachent. Avant on avait plus un rôle de conseil, on ne pouvait pas imposer à une usine de faire quelque chose. »

Cependant les experts rechignent à endosser le rôle peu flatteur du contrôleur. Ils préfèrent entretenir de bonnes relations avec les usines, jouer sur la confiance et la bonne volonté des deux parties pour emporter l'adhésion. Lorsque le premier auteur accompagne Tetyana, expert Qualité, en mission en usine, celle-ci manie habilement la carotte et le bâton:

« Je suis ici pour vous aider, pas pour vous auditer. Ça, ça viendra dans une deuxième phase quand la DPC certifiera les usines ».

3.3.2. Des difficultés au quotidien

Au-delà, de la représentation positive que se font les experts de leur rôle, ils rencontrent de nombreuses difficultés dans leur pratique quotidienne. L'image des Centres Techniques est le plus souvent associée à la figure de l'expert, mais au sein du Centre Technique les profils sont diversifiés, comme l'explique un responsable Maintenance :

« En Centre Technique, on a la richesse de passés différents. Il ya des gens qui viennent d'usines, qui ont le comportement de l'utilisateur de la machine mais qui n'ont pas la compréhension de la conception de la machine, et il y a des gens qui viennent de chez les constructeurs qui ont la notion de conception de la machine. On va à différents endroits. La société considère que l'atout des Centres Techniques c'est le transfert d'expérience ».

Le vivier des Centres Techniques ne se limite donc pas aux personnes venues de l'usine. Ce sont souvent de jeunes ingénieurs, tout juste sortis de l'école, qui sont recrutés. Mais pour certains, ces jeunes sans expérience du terrain, discréditent l'image de l'expert. Un expert sur le départ en retraite critique les pratiques de recrutement.

« On va chercher des gens qui sortent de l'école et on les envoie en usine. Ils sont considérés comme des experts alors qu'ils sont encore en apprentissage, ça donne une mauvaise image des CT. »

De manière générale, les Centres Techniques ont du mal à recruter. Sans doute l'image d'une industrie lourde toute droit issue du XIX^{ème} siècle, fait-elle moins rêver les jeunes diplômés que le monde des nouvelles technologies et de l'innovation. Ces difficultés de recrutement sont particulièrement sensibles dans le domaine de l'ingénierie à l'heure où Cimentinc a de nombreux projets de croissance interne.

4. LA GESTION DES CONNAISSANCES, POMME DE DISCORDE ENTRE LES EXPERTS ET LE SIEGE

Les membres des Centres Techniques ont une représentation positive de leur rôle de *knowledge broker*. Ils sont la courroie de transmission indispensable entre le centre et les usines. A l'inverse, vu du siège, les experts des Centres Techniques apparaissent comme le principal obstacle au transfert des connaissances entre usines. Dans ce contexte, la gestion des connaissances devient source de tensions et de débats entre la fonction technique et le siège, avec la question de la compétence des usines comme otage et comme arbitre.

4.1. LA GESTION DES CONNAISSANCES, UNE « GESTION DE L'INCOMPÉTENCE »

Tous les experts rencontrés évoquent le manque de compétences en usine, et le décalage entre ce qu'ils attendaient de leur rôle et la réalité. Ainsi selon un directeur d'expertise en Centre Technique, « dans le boulot d'expert, il faut 70% de travail en usine et 30% de boulot pointu ». Mais ce boulot pointu, c'est-à-dire, faire un point sur l'état actuel des connaissances sur un sujet précis ou développer de nouvelles connaissances est très limité. Dans certaines usines, le faible niveau de compétences des usines conduit les experts à revoir leurs ambitions, comme l'explique un expert Procédés :

« Nous on est plus centre d'assistance que centre technique. Pour moi, mon modèle du Centre Technique c'est faire progresser les connaissances en allant chercher les connaissances là où elles sont dans les usines ; les consolider, les formaliser et les diffuser. Mais ça, ça demande que les usines soient autonomes. C'est pas le cas aujourd'hui. Nous dans les usines, on fait de l'intérim. On fait les pompiers. [...] Mon but c'est de régler les problèmes dans les usines. Mais on ne travaille pas à faire augmenter l'expertise en CT. »

Les causes de cette incompétence sont à rechercher du côté des choix d'organisation, une politique de rationalisation des ressources humaines, des changements d'organisation toujours plus rapides, et parfois des difficultés de recrutement dans certaines zones géographiques. A titre d'exemple, un expert Maintenance en Amérique du Nord, décrit l'une des usines prioritaires dont il a la charge :

« En un an, nous avons eu deux responsables Maintenance, quatre préparateurs et quatre visiteurs. Comment voulez vous que cette usine soit state-of-the art. Ils ont changé l'organigramme sept fois en un an ! »

En mutualisant les ressources d'expertise au niveau régional, Cimentinc a bloqué le partage des connaissances au niveau des usines. Un expert Produit et Qualité explique l'absence d'échanges et de partage d'expérience les techniciens des différentes usines par le manque de ressources et de compétences. Il donne l'exemple du technicien chargé des analyses par fluorescence X ('la fluo'):

« La réalité en usine c'est qu'il y a une seule personne, c'est rarement deux, qui a la charge de la Fluo. Alors, quand elle a une question : elle ne peut pas se retourner vers quelqu'un, elle peut appeler le CT mais... A la limite la question elle n'est même pas formulée, le plus grave c'est que la personne qui est là n'est même pas en mesure de poser la question qui lui pose souci, elle n'a pas forcément conscience qu'il y a un souci. [...] Elle ne sait même pas qu'elle peut faire autrement. [...]. Comment on fait pour animer ce genre de réseaux ? A partir du moment où en usine il y a qu'une personne qui a en charge ce truc-là, animer un réseau [...], se rendre compte de comment ça se passe ailleurs, de discuter avec un homologue, avec un pair. Le technicien en charge de la Fluo, il sort jamais de l'usine, il est pas autorisé à sortir, quand il est pas là personne ne sait se servir de la machine, donc il a pas le droit de quitter l'usine ! »

Ainsi, pour un directeur d'expertise en Centre Technique, la frénésie de codification des connaissances des réseaux d'experts est avant tout un palliatif au manque de compétences.

« Par exemple, il y un Agenda Technique qui s'appelle « debottlenecking », ça m'intéresse pas. Si un Centre Technique n'a pas d'expertise, oui, ça va l'intéresser, mais un Centre Technique est censé avoir l'expertise. C'est-à-dire qu'on fait travailler les gens sur des sujets où il n'y a pas l'expertise. On fait le truc à l'envers, c'est le serpent qui se mord la queue. [...] c'est passer son temps à se creuser la tête pour suppléer au manque d'expertise. A mon avis, c'est plus intelligent de mettre 10 ingénieurs ensemble et de les former. »

De même, ce serait le faible niveau des usines qui conduirait au tournant prescriptif que prend la mise en œuvre des Best Practices devenues des Standards obligatoires. La DPC se dit contrainte par l'incompétence des usines de recourir au levier de l'obligation.

« C'est le ressort de la rupture dans le management des connaissances : le passage des Best Practices aux Standards obligatoires. Une Best Practice, c'est dire : « ça, c'est un truc super bien, ça serait bien que vous puissiez le lire et le mettre en œuvre. C'est possible ça quand l'usine a la maturité nécessaire pour pouvoir intégrer des objectifs qui sont pas forcément compatibles. On se rend compte que la majorité des BU n'est plus capable d'être autonome sur les décisions, d'avoir une vision globale des risques et des enjeux, d'avoir l'esprit critique sur qu'est ce qui est important [...]. Donc, boum, on est arrivés à la conviction qu'il faut dire ça c'est obligatoire et que ça devienne obligatoire. » (Expert DPC Produits et Qualité)

Au total, les experts des Centres Techniques sont de piètres promoteurs de la gestion des connaissances, tant de la production de connaissances codifiées que de leur mise à disposition dans les usines par l'intranet du Portail Ciment. Ces derniers le justifient en arguant des difficultés de connexion et de navigation que rencontre le personnel en usine. Plutôt que de perdre toute crédibilité en s'obstinant à utiliser un outil qui marche mal, ils préfèrent s'en passer et distribuer les documents aux usines soit sous format papier, soit au moyen d'une clé USB. Mais les défauts du Portail ne seraient-il pas la meilleure excuse des Centres Techniques pour refuser de partager leurs connaissances et lutter contre la standardisation du savoir? Après tout, si le Portail était utilisé, si les connaissances, l'expertise, étaient accessibles *any time, anywhere*, l'expert ne perdrait-il pas un peu de son pouvoir magique ? Cette analyse très politique de la résistance des experts au Portail paraît extrême. Lorsqu'elle

est présentée aux experts des Centres Techniques, elle les fait sourire : comment un outil (qui en plus marche mal) pourrait-il rivaliser avec eux ?

4.2. LE COACHING, FORME DE RÉSISTANCE DES EXPERTS AU KM

La figure de l'ingénieur-expert, symbole du Centre Technique, masque une diversité des profils. Ainsi, les Centres Techniques mettent en place des postes de *coach* : *kiln coach* (conduite du four), *lab coach* (dans les laboratoires), *maintenance coach*. Les *coaches* ne répondent pas à la définition statutaire de l'expert-ingénieur, mais plutôt à celle du bon professionnel. Ils sont souvent entrés à l'usine comme techniciens. Peu à peu, ils ont gravi différents échelons, occupé différentes responsabilités dans l'usine, ils ont souvent complété leur formation initiale par une formation continue qui leur a permis de devenir ingénieur, puis ils sont « passés de l'autre côté » en entrant au Centre Technique. Ils ont acquis leur expertise par la pratique et restent proches des usines. Ils se méfient des approches trop théoriques et du contenu souvent verbeux des *Best Practices* ou *Standards* :

Bruno, *coach* Maintenance, commente une procédure à l'attention des usines :

« *La procédure sur l'usure de la chaîne élévateur, c'est parfait ! Il est très applicable dans le métier. Bon, les pages 1 à 5, je m'en fous. Moi, ce qui m'intéresse c'est le plan de la chaîne et comment on sait quand il faut remplacer la chaîne : le tableau. [...] Mais tous leurs calculs, ça ne m'intéresse pas.* »

Pour le *coach*, le transfert du savoir-faire passe avant tout par la pratique. Bruno poursuit :

« *Le rôle du coach c'est mettre les gens en situation sur place, sur le terrain. [...] Le rôle du coach, c'est aider les gens à mettre en place de manière pratique.* »

Ces rôles de *coaches*, très bien perçus par les usines restent peu nombreux. En effet, l'une des difficultés des Centres Technique est d'établir des passerelles entre les carrières en usine et en Centre Technique. Si parmi les experts, de nombreuses personnes ont travaillé auparavant en usine, ce n'est pas le cas de tous, et le passage usine-Centre Technique semble se faire de plus en plus difficilement. L'état d'esprit entre l'usine et le Centre Technique n'est pas le même. Déjà, il est indispensable de maîtriser des langues étrangères, au minimum l'anglais. De plus, par rapport à l'ingénieur-usine, immergé dans un contexte opérationnel particulier, l'ingénieur de Centre Technique doit être capable de faire la synthèse de différentes expériences, d'en tirer des généralités applicables à d'autres usines. Enfin, l'ingénieur de Centre Technique est détaché de l'opérationnel, il fait certes des missions en usine, mais il doit aussi faire des rapports, des études, formaliser ses expériences :

Certains, comme Bruno, ne se font jamais vraiment à l'éloignement du terrain :

« Maintenant, je suis coach maintenance chez Cimentinc depuis deux ans. Mais ça ne va pas durer longtemps. J'ai trop besoin d'être opérationnel. J'ai plus envie de faire que de faire faire. »

Qu'ils soient *coaches* ou experts, tous pointent les problèmes de ressources humaines en usine. Là aussi, les difficultés de recrutement sont nombreuses et il faut ajouter la forte rotation du personnel. Comment dans ce cas pérenniser des savoir-faire ?

« Je dis souvent à mon chef, mais il ne comprend pas : « pour coacher quelqu'un, il faut qu'il soit là. » Vous avez passé 3 jours à coacher un gars, vous le sentez bien, et puis vous y retournez deux mois après, et le gars, il n'est plus là. (Maintenance) »

De même, le *coach* Maintenance critique le côté inefficace de l'approche :

« On s'occupe de 3-4 usines pour éviter de se disperser (par exemple, Nigéria, Zambie, Maroc). Une usine où je vais beaucoup, c'est 6 fois dans l'année, grand maxi. En gros, on passe 3 jours dans l'usine (avec temps de voyage). Ça fait 18 jours par an. C'est ça que je n'aime pas, c'est le côté inefficace. [...] Le principe du coach est bon. Mais on est tout le temps sollicité, on manque de temps. »

Face aux besoins des usines, les experts n'apparaissent plus comme des chevaliers blancs, mais plutôt comme des Don Quichotte mal armés pour affronter la réalité, car eux aussi n'ont pas les ressources nécessaires. Ainsi, l'approche coaching, décrite comme « mettre l'usine sous perfusion » nécessiterait plus de ressources en Centre Technique

« Comment perfuser toutes les usines avec 4 perfuseurs ? Simon et Thierry, ils pourraient passer 100% de leur temps dans les usines, mais j'aimerais qu'ils fassent autre chose. » (Expert Produits et Qualité, responsable d'équipe).

4.3. CRITIQUE DES EXPERTS PAR LE SIÈGE

Le directeur de la performance, qui plus est sponsor de la gestion des connaissances pour la Direction Générale, développe une critique des Centres Techniques, où ceux-ci ont tout intérêt à maintenir les usines dans l'incompétence afin de rester indispensables.

« Dans la réalité, on ne veut pas de culture du partage. Le Centre Technique n'en veut pas. La DPC, vous êtes uniquement tournés vers les CT, ça ne va pas [...] Le CT est dictatorial par rapport aux unités, mais ce n'est pas mauvais en termes de résultats. »

Pour le directeur Performance de la Direction Générale, la DPC fait fausse route en renforçant les connaissances obligatoires. Il faut abandonner l'approche *top-down* via les Centres Techniques pour une approche beaucoup plus souple, qui redonne de l'initiative aux usines.

« Le problème de fond, c'est qu'en ne laissant pas de liberté aux unités, on tue la capacité d'innovation du terrain. Il faut relancer cette contribution des usines, laisser très libre. Par exemple avec Les Cas [retours d'expérience des usines] : vous avez des problèmes ou des innovations locales. C'est des micro-problèmes, des micro-savoirs. (...): il faut changer les objectifs. Il ne faut pas dire publier un Cas par an, mais se voir 2 fois par an. »

Aussi, il encourage le Centre de Gestion des Savoirs à contourner les Centres Techniques et à contacter directement les usines.

D'autres raisons, d'ordre culturel, peuvent expliquer le fait que les Centres Techniques ne soient pas des relais efficaces du transfert des connaissances. Certains évoquent la culture de l'ingénieur qui préfère développer sa propre solution, plutôt que reprendre une solution standard. Cet argument est repris par un observateur des nombreuses initiatives de gestion des connaissances dans Cimentinc qui s'étonne du peu d'échanges dans un métier relativement simple et standardisé.

« Chez Cimentinc., on a une idée très vague de ce que le KM apporte. J'ai l'impression que beaucoup de gens à tous niveaux considèrent que chaque usine est un cas particulier. Il y a 400 personnes qui travaillent sur l'assistance en direct, et très peu d'échanges. Les gens n'ont pas suffisamment compris ce que ça fait le KM. »

Ce refus d'une approche standardisée est un argument souvent mis en avant par les experts. Ainsi, les experts considèrent qu'ils transfèrent leurs connaissances aux usines. Les documents qu'ils communiquent aux usines reprennent souvent le même contenu que celui des *Best Practices* ou *Standards*, même si la forme est différente. Il s'agit parfois d'un support de formation ou d'une étude d'un ancien du Centre Technique. Selon les experts, ces documents créés dans un contexte particulier répondent mieux aux besoins locaux des usines. Le refus de la standardisation est notamment un sujet de discorde entre les Centres Techniques et la DPC qui souhaite harmoniser le contenu des formations techniques. Cet observateur poursuit :

« C'est l'ensemble de l'organisation technique qui entretient le mythe des experts : Toute la culture est basée sur le fait que chez soi, c'est différent. Il faudrait que les Centres Techniques montrent que c'est pareil partout, mais ils font plutôt l'inverse. »

Au final, la gestion des connaissances souligne les limites du choix de centralisation des expertises techniques. La mutualisation au sein des Centres Techniques a éloigné les forces techniques des usines et a créé une « technostructure déconnectée du réel » pour reprendre l'expression du directeur Performance de la Direction Générale. L'objectif de la création des Centres Techniques était de réduire les coûts en mutualisant les ressources humaines. Mais le rapport coût/expertise est-il vraiment plus faible dans ce mode centralisé ? Une anecdote permet d'en douter. Lorsque le directeur de la DPC demande une analyse des sommes versées par les BU aux Centres Techniques au titre de l'assistance technique, il en conclut qu'« avec ce que payent les BU aux CT, on pourrait avoir deux ingénieurs supplémentaires dans chaque usine ! » et sans nul doute être plus efficace, laisse-t-il entendre ...

5. DISCUSSION

Nous allons à présent analyser les différents liens qui unissent gestion des connaissances, organisation du support technique et enjeux stratégiques chez Cimentinc. Rappelons tout d'abord quelques unes des caractéristiques de l'industrie cimentière et leurs conséquences directes pour la gestion des connaissances.

- La nature capitaliste de l'industrie avec des coûts fixes très élevés entraîne les usines dans une course à la productivité puisque c'est en produisant plus que l'on diminue les coûts unitaires et que l'on réalise des économies d'échelle.
- La difficulté de réduire les coûts fixes liés à l'équipement a amené les cimentiers à s'attaquer aux coûts variables. Les usines fonctionnent avec des effectifs réduits, de nombreuses tâches sont sous-traitées à des sociétés spécialisées (pose des briques réfractaires dans le four, entretien des équipements lors de l'arrêt de four, etc.).
- La réduction des coûts variables passe aussi par l'amélioration des performances, comme par exemple la réduction de la consommation d'énergie. C'est pourquoi, de nombreuses études ont été menées par les experts des Centres Techniques permettant l'optimisation des paramètres des équipements. Cette expertise a été capitalisée sous la forme de Best Practices et Standards.

Dans ce contexte, le choix de mutualiser les ressources techniques au sein de Centres Technique régionaux apparaît comme rationnel. Ce choix a fait ses preuves comme le reconnaît le directeur Performance à la Direction Générale. En termes de résultats, l'approche des Centres Technique est efficace et la performance moyenne des usines est en progrès. Toutefois, les choix d'organisation de Cimentinc sont aussi à la source de problèmes de compétences.

Les ressources techniques ont été mutualisées avec la création des Centres Techniques, ainsi, les usines ont pu se concentrer sur leur mission essentielle : produire. Mais cela signifie aussi que le savoir-faire local a été réduit au minimum. Pour la Direction Générale et le siège technique, le dispositif de codification du savoir mis à disposition *via* un système informatique (bases Notes puis Portail Ciment sur l'intranet) réalise cette fonction d'assistance technique : l'ensemble de l'expertise technique du groupe serait désormais à portée de « clic », qui plus est sans nécessiter des ressources humaines supplémentaires. Support pour le transfert de l'expertise technique, c'est un outil au service de l'amélioration

des performances. Mais cette vision n'est partagée ni par les experts des Centres Techniques, ni par les usines.

Le dispositif de gestion des connaissances appelle une transformation de l'intervention des experts dans le transfert des connaissances. Il vise à l'éloigner d'une situation où l'expert entretient des relations d'amitié et de confiance avec les opérationnels, adapte sa solution et le contenu de ses formations au contexte spécifique de l'usine. Cette logique de personnalisation est illustrée par le développement du coaching, qui s'il n'est pas le mode d'intervention préféré des experts des centres techniques, est du moins à leurs yeux le plus pertinent face aux compétences et aux fonctionnements réels des usines. A l'inverse, la codification des connaissances amène l'expert à devenir un rouage des prescriptions du Centre. Son rôle n'est plus celui d'un bricoleur inventif qui sait s'adapter à chaque situation technique, mais celui d'un contrôleur qui s'assure que les usines suivent les normes émises par le centre. A terme, les initiatives de gestion des connaissances du Centre, ne cherchent-elles pas à disqualifier l'assistance technique régionale, la rendant responsable du manque de compétences des usines, qu'elle affronte au quotidien ?

Quant aux usines, soumises à des exigences de performance et à des contraintes de réduction des coûts et des effectifs, les initiatives de gestion des connaissances leur paraissent déconnectées de leur pratique quotidienne ; elles sont un exemple de plus du contrôle qu'exerce le centre. Lorsque les ingénieurs d'usine ont surmonté les difficultés technologiques et culturelles de connexion au Portail Ciment, ils jugent inapplicables tels quels les *Standards* Cimentinc. Afin d'être applicable partout, le savoir codifié est décontextualisé, et les usines - sans l'aide des experts des Centres Techniques- ne savent que faire de tels documents.

Ainsi, en l'absence de véritable relais dans l'organisation - avec des promoteurs/diffuseurs récalcitrants (les experts) et des utilisateurs (usines) qui se sentent peu concernés - le dispositif de gestion des connaissances reste cantonné à une étape de codification. Détaché de la pratique, l'appel du centre à partager les connaissances résonne dans le vide. L'élaboration du dispositif de codification des connaissances contribue cependant à asseoir la légitimité du groupe aux yeux de son environnement extérieur. En montrant qu'elle se soucie de son capital immatériel, l'entreprise joue dans la même cour que les autres grandes multinationales. L'adoption des pratiques de gestion des connaissances est d'ordre symbolique et rituel, l'injonction de partager les connaissances reste lettre morte. Le discours KM de Cimentinc

relève du mythe gestionnaire (Grimand, 2006), il ne permet pas de penser les conditions réelles d'appropriation du dispositif de gestion des connaissances.

6. CONCLUSION

Dans cette communication, nous avons cherché à inscrire les enjeux de la gestion des connaissances dans un contexte stratégique particulier, celui de l'industrie cimentière. Ce faisant, nous avons vu comment la gestion des connaissances apparaît comme l'une des réponses à la question plus générale de l'organisation de la fonction de support technique. Le monde du ciment se révèle un terrain particulièrement favorable pour étudier la gestion des connaissances. Le cas Cimentinc nous permet aussi de revoir quelques idées reçues. Contrairement à l'idée répandue selon laquelle le KM est associé aux *knowledge workers*, au monde de l'innovation, de la recherche et du développement, ici nous voyons comment le KM et une industrie traditionnelle se rencontrent autour des enjeux de productivité. Autre étonnement : le dispositif de gestion des connaissances, loin de se concilier les travailleurs du savoir, c'est à dire les acteurs du transfert du savoir que sont les experts des Centres Techniques, s'en fait le rival. Enfin, il souligne la difficulté de conjuguer la recherche de productivité *via* la capitalisation de l'expérience et la réutilisation des connaissances accumulées avec l'injonction à la coopération et au partage d'expérience entre opérationnels. Dumez et Jeunemaître (2000) décrivent l'industrie cimentière comme un cas d'école, pour étudier les dimensions clés du processus de concurrence et de sa régulation dans un contexte de globalisation. En paraphrasant les auteurs, nous pouvons ajouter qu'elle est aussi pour l'étude des tensions du KM « *ce que la souris blanche est à l'analyse des métabolismes en biologie animale et humaine.* »

Bibliographie:

- Abrahamson E. (1991), «Managerial fads and fashions : the diffusion and rejection of innovations », *Academy of Management Review*, 16 (3) : 586-612.
- Abrahamson E. (1996), «Management fashion », *Academy of Management Review*, 2(1): 254-285.
- Alvesson et Kärreman (2001). « Odd Couple. Coming to terms with knowledge management. » *Journal of Management Studies*, 38, (7).
- Balogun J., Johnson G. (2004). « Organizational restructuring and middle manager sensemaking». *Academy of Management Journal*, 47 (4) : 523-549.
- Bartlett, C.A., Ghoshal, S. (1989), *Managing across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Cook, S et Brown, J.S. (1999), « Bridging epistemologies: the generative dance between organizational knowledge and organizational knowing », *Organization Science*, 10 (4), July-August, pp.381-400.
- Dumez H., Jeunemaitre A. (2000), *Understanding and regulating the market at a time of globalization. The case of the cement industry*. Palgrave.
- DiMaggio P.J., W. Powell (1983) « The iron cage revisited' institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields », *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- Gastaldi L. et Gilbert P. (2008) « Des experts à gérer : un même objectif, des pratiques différenciées », *Entreprise et Personnel*.
- Grimand, A. (2006) « Du Knowledge Management comme “mythe gestionnaire” : une lecture des blocages à l'appropriation des outils de gestion des connaissances en organisation », pp. 41-64 in Grimand A. (coord.) (2006), *L'appropriation des outils de gestion : Vers de nouvelles perspectives théoriques ?* Publications de l'Université de Saint-Etienne.
- Floyd, S. W., Wooldridge, B. (1997). « Middle management's strategic influence and organizational performance ». *Journal of Management Studies*, 34: 465-485.
- Gupta, A., Govindarajan, V. (1991), « Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations », *Academy of Management Review*, 16 (4), pp.768-92.
- Hansen M.T, Nohria N., Tierney Y. (1999), «What's your strategy for managing knowledge? » *Harvard Business Review*.
- Huy, Q. N. (2001). « In praise of middle managers ». *Harvard Business Review*, 79(5): 72-79.
- Johnson G, L. Melin, R. Whittington (2003). « Guest Editors' introduction : Micro strategy and strategizing towards an activity-based view ». *Journal of Management Studies*- 40 (1).
- Kogut, B., Zander, U. (1993), « Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation », *Journal of International Business Studies*,. 24 (4), pp.625-45.
- Moisdon J-C et al. (1997), *Du mode d'existence des outils de gestion*, Seli Arslan : Paris, 286 pp.
- Pettigrew A.M. (1990), « Longitudinal field research on change, theory and practice », *Organization Science*, 1 (3): 267-292.

Pomian et Roche (2002), *Connaissance capitale. Management des connaissances et organisation du travail*, Editions Sapiientia et l'Harmattan.

Raub S, Ruling C-C. (2001) « The knowledge management tussle – speech communities and rhetorical strategies in the development of knowledge management », *Journal of Information Technology*, 16, pp. 113-130.

Ricoeur P. (1983) *Temps et récit (T.1)*, Editions du Seuil, Paris,

Rouleau L. (2005). « Micro-practoces of strategic sensemaking and sensegiving : How middle managers interpret and sell change every day ». *Journal of Management Studies*, 42 (7) : 1413-1441.

Scarborough H., Swan J. (2001). « Explaining the diffusion of Knowledge Management : the role of fashion ». *British Journal of Management*. 12:3-12.

Sturdy A. (2004) « The adoption of management ideas and practices. Theoretical perspectives and possibilities », *Management learning* 35 (2): 155-179.

Whittington, R. (2006) « Completing the practice turn in strategy », *Organization Studies* 27(5): 613-634.

Whittington, R. (1996) « Strategy as practice » *Long Range Planning*, 29(5) :731-735.

Whittington, R. (2007) « Strategy practice and strategy process: family differences and the sociological eyes ». *Organization Studies* 28(10) : 1575-1586.

Whittington R.(2006) « Completing the practice turn in strategy research ». *Organization Studies*. 27(5): 613-634.