

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

Alexandre Perrin

Chargé d'enseignement et de recherche

Département Stratégie

Audencia Nantes Ecole de Management

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

Tel : +33 2 40 37 45 56

aperrin@audencia.com

Résumé

Que fait une personne en charge du knowledge management ? Dans cette communication nous proposons d'étudier une fonction relativement récente dans l'entreprise : celle du knowledge manager. Pour ce faire, nous décrivons dans le détail les activités qui sont au cœur des processus auxquels ils participent et mobilisant un cadre théorique original : le système d'activité. Notre analyse vise à créer des liens entre trois éléments de l'action d'un knowledge manager, à savoir le profil des praticiens, leurs actions dans un contexte organisationnel et les ressources à leur disposition au sein de ce contexte. Notre méthodologie est donc qualitative est fondée sur une méthode de cas enchâssés au sein d'une même entreprise (Materiage). L'analyse de quatre praticiens fait ressortir les similitudes et les différences entre les pratiques. Nous discutons ensuite des apports de notre étude à travers l'examen des conflits générés par ces actions et des apprentissages réalisés par les praticiens.

Mots-clés : Système d'Activité, Pratiques, Knowledge Manager, Knowledge Management

INTRODUCTION

Un technicien qui évite la reproduction d'une erreur sur la chaîne de montage ; un chef de produit qui a développé une approche inédite de son marché mais qui ne la partage pas avec ses collègues ; la NASA obligée de rappeler une équipe d'ingénieurs à la retraite ayant travaillé sur la propulsion de la fusée *Saturn*. Trois exemples de la nécessité de gérer activement des connaissances individuelles ou collectives susceptibles de quitter l'entreprise pour laquelle les employés travaillent. Certes, toutes les entreprises n'ont pas besoin de se souvenir du passé pour éclairer le présent : pour les plus innovantes (comme dans le secteur informatique) les produits ou les méthodes de production changent trop vite. Dans ce cas, elles cherchent à assimiler leurs succès et à comprendre leurs échecs plus vite que les concurrents. Exploiter les connaissances ou en explorer de nouvelles sont des choix auxquels les responsables d'entreprise doivent faire face.

Mais qu'en est-il des pratiques de knowledge management dans les entreprises ? Selon une enquête réalisée en 2007 par le cabinet de conseil en stratégie Bain & Company sur 960 dirigeants d'entreprises à travers le monde, 54% d'entre eux déclare avoir mis en place un programme de management de leurs connaissances mais seulement 19% est satisfait du résultat. Chacun d'entre eux tente de traiter un problème en particulier : le départ en retraite de cadres qui détiennent une connaissance critique, le partage de bonnes pratiques développées par une unité de production, la stimulation de l'innovation d'un centre de recherche, etc. Mais chacun d'entre eux a également pu constater que la mise en place effective de d'initiatives de knowledge management soulève de nombreux problèmes liés tantôt à la nature complexe des savoirs, à l'existence de barrières culturelles ou aux difficultés d'adoption d'un système de gestion des connaissances. Pour réduire ces difficultés, les responsables d'entreprise, conscients de l'importance de l'enjeu, ont donc créé *ex nihilo* une nouvelle fonction transverse: le service knowledge management.

Ces services sont apparus dans l'organigramme des entreprises depuis une quinzaine d'années (Davenport et Prusak, 1998 ; Earl et Scott, 1999). A leur tête ont été nommés des « Chief Knowledge Officer », des « Directeurs du Capital Intellectuel » ou des « Knowledge Managers ». Tous sont des « des cadres d'entreprise chargés d'articuler une politique de management des connaissances en fonction des besoins et du contexte dans lequel elle s'inscrit » (Awazu et Desouza, 2004 : 339). Le directeur du service des ressources humaines de Danone a, par exemple, mis en place en 2004 un projet d'entreprise intitulé ' Networking Attitude' encouragé par un gestionnaire des connaissances, pour inciter les salariés à échanger

les bonnes pratiques éparpillées au sein des filiales dans le monde entier. En France, on peut également citer la société Cofinoga qui a créé, dès le début de l'année 1999, un poste de Knowledge Manager et le bureau Veritas qui a fait apparaître une fonction de Knowledge Management dans son organigramme à la fin de l'année 1999 (Grundstein, 2004).

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

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

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

1. LE SYSTEME D'ACTIVITE APPLIQUE AUX GESTIONNAIRES DES CONNAISSANCES

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

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

1.1 Les raisons du choix d'une perspective dite « pratique »

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

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

Parallèlement, la littérature en management stratégique consacre une part de plus en plus importante à cette perspective que l'on peut qualifier de « pratique ». Ainsi, la *Revue Française de Gestion* a publié en mai 2007 un numéro spécial consacré à cette approche apparue depuis le début des années 2000. Dans ce nouveau champ, notre ambition est de décrire le plus fidèlement possible les actions des managers dans leur contexte concret d'action ainsi que le sens de ces actions et leurs influences (historiques, sociales ou organisationnelles). Jarzabkowski *et al.* (2007) considèrent ainsi que la spécificité de cette démarche se trouve dans les liens entre le « faire », les « ressources » pour exercer cette action et les « praticiens » qui effectuent celle-ci. Trois raisons nous poussent à adopter cette perspective pratique : l'absence d'études empiriques sur le « faire » (a), la faible légitimité de la fonction knowledge management qui rend difficile la mobilisation de ressources en interne (b) et le caractère évolutif des pratiques qui nécessite des compétences diverses de la part des praticiens (c). Nous montrerons, ensuite, comment nous allons essayer de faire des liens entre ces différents éléments.

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

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

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

Cette légitimité est également liée à la mesure de sa valeur ajoutée pour ses clients internes. Ceci nécessite d'interagir avec quatre parties prenantes : les « *knowledge champions* », les « *knowledge skeptics* », les « *knowledge sponsors* » et les « *knowledge partners* » (Earl et Scott, 1999 : 32). Les premiers sont des personnes naturellement enthousiastes à l'idée de codifier ou de partager leur savoir. Les seconds sont l'opposé des premiers. Les troisièmes sont des hauts responsables de l'entreprise sur lequel le gestionnaire

des connaissances peut s'appuyer pour faire passer un message clé. Enfin les derniers sont des services connexes (Ressources Humaines, services supports, etc.) sur lequel le gestionnaire des connaissances peut s'appuyer.

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

c) Raison théorique : le caractère évolutif des pratiques. La dernière raison qui nous incite à adopter une approche « pratique » de la fonction gestion des connaissances est le caractère évolutif de leurs pratiques. Une des nécessités de la fonction knowledge management est de définir son propre agenda et de le faire évoluer au rythme des projets de l'entreprise (Earl et Scott, 1999). Cela signifie que les gestionnaires des connaissances doivent apprendre à devenir un gestionnaire des connaissances (Foot *et al*, 2001) : « les knowledge managers sont en train de découvrir qu'un programme de knowledge management est très large et que le mettre en place nécessite des apprentissages et du temps » (Earl et Scott, 1999 : 37).

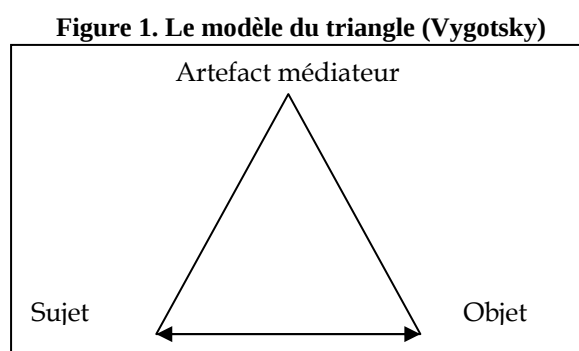
Les pratiques de knowledge management sont décrites comme intuitives par les gestionnaires. Ils ne s'efforcent pas d'imposer des concepts et des théories issus du knowledge management : « d'un côté les knowledge managers ont peu de temps pour la conceptualisation de leur action, de l'autre ils prennent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

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

Pourquoi recourir au modèle du système d'activité ? D'une manière générale, on peut définir le modèle du système d'activité comme un cadre théorique permettant l'étude de l'individu par la prise en compte du contexte social et historique dans lequel son action est ancrée. La notion de système d'activité permet de mettre en valeur les tensions inhérentes dans tout travail inscrit dans un contexte organisationnel. Ce modèle a été, par exemple, mobilisé par Boris Berthon (2005) dans l'étude du transfert de connaissance au sein d'une organisation. Dans notre cas, nous mobilisons ce modèle pour établir des liens entre les «actions» des gestionnaires, les «ressources» pour exercer cette action et les «praticiens» qui effectuent celle-ci.

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

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

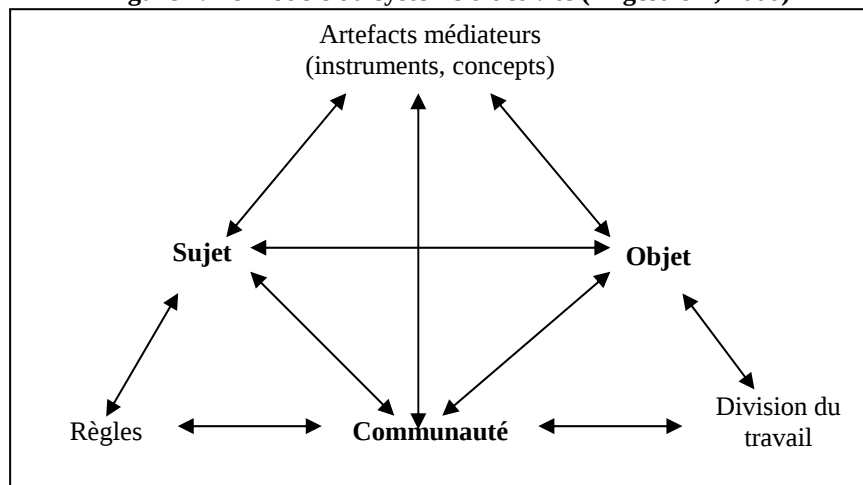


Cet artefact médiateur modifie la relation entre le stimulus et la réponse car il englobe les valeurs culturelles et les pratiques sociales de l'individu. Vygotsky considère donc que l'analyse de l'apprentissage ne doit pas se limiter à l'étude du phénomène stimulus-réponse ; elle doit intégrer les différents objets produits par l'individu (un document, un discours, une pratique, etc.). En introduisant ce troisième élément dans l'étude de l'apprentissage individuel, Vygotsky propose d'étudier le contexte dans lequel l'individu est encastré. Ses travaux

serviront de base aux théories relatives aux pratiques sociales et plus précisément ceux centrés sur les communautés de pratique (Brown et Duguid, 1991 ; Lave et Wenger, 1991) et sur les objets frontières délimitant l'accès à une pratique sociale (Carlile, 2002). Cette approche était totalement novatrice comme l'avance Engeström : « la prise en compte des artefacts culturels dans les actions humaines était révolutionnaire dans le sens où l'unité d'analyse dépassait la séparation entre l'individu cartésien et l'inatteignable structure sociale » (Engeström, 2000 : 134).

Centré sur l'analyse de l'apprentissage individuel, le modèle de Vygotsky sera ensuite complété par les travaux d'un de ses disciples, Alexei Leont'ev. Ce dernier propose de comparer le système d'activité individuel (sujet-artefact-objet) avec celui d'un collectif d'individus (sujets-artefacts-objets) mais Leont'ev ne modifie pas le modèle en profondeur. En revanche, Engeström propose une version plus complète du modèle d'activité en intégrant le système de ressources de l'individu (ce qu'il peut mobiliser dans son travail quotidien). Ce système de ressources inclut les règles, les outils et la division des tâches que l'individu peut utiliser pour agir dans son environnement (Figure 2).

Figure 2. Le modèle du système d'activité (Engeström, 2000)



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

A partir de la Figure 2, on comprend alors que tout système d'activité comporte des éléments formels et informels dans l'exercice du métier de docteur. La relation sociale entre le sujet (l'acteur) et l'objet (son action) est modifiée par l'utilisation d'artefacts médiateurs (des outils) ; elle se fait sous la contrainte de règles (que doit-il faire dans ce cas ?), au sein d'une communauté (que font ses collègues dans ce cas ?) et en respectant une division du travail (qui fait quoi dans ce cas ?). Ce modèle offre donc un cadre d'analyse du travail d'un individu (le sous-ensemble) tout en englobant ses relations de travail avec les autres services de l'organisation (l'ensemble). Ce cadre théorique permet donc de répondre aux différentes problématiques soulevées dans la partie précédente, à savoir l'étude des apprentissages du gestionnaire, l'étude des conflits dans l'exercice de la fonction et l'étude du contexte dans lequel évolue le praticien (Tableau 2).

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

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

2. METHODOLOGIE

Pour saisir la réalité du travail d'un gestionnaire des connaissances, il est nécessaire d'observer celui-ci dans son environnement. A partir de nos observations du travail du gestionnaire, nous cherchons à décrire et à comprendre les régularités et les liens de causalité dans son système d'activité. Mais nos observations étant « enchâssées » dans un contexte spécifique (l'entreprise ou l'unité dont il dépend), il nous semble nécessaire d'adopter également une posture permettant de comprendre les représentations des acteurs. Cette posture est celle du « positivisme aménagé » défendu par des auteurs comme Miles et Huberman (1991).

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

2.1 Une méthodologie qualitative basée sur la méthode des cas

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

Notre échantillonnage théorique se caractérise par la focalisation sur le système d'activité de quatre gestionnaires des connaissances au sein d'une même entreprise (Materiage). Materiage est le nom fictif d'une entreprise française de matériaux de construction. La sélection des cas dans Materiage s'est faite de manière théorique mais également pratique. D'un point de vue théorique, les critères de représentativité (traits communs et spécificités des quatre cas) ont été respectés puisque nous étudions le travail de gestionnaires des connaissances disposés dans différents contextes (trois branches) à différents niveaux de décision (siège et business unit). L'échantillonnage a été également guidé par des critères pratiques déterminés par l'accord de collaboration avec l'entreprise. Cet accord comprend l'observation de ses tâches, l'étude de ses outils et la conduite d'entretiens. Conformément à notre positionnement épistémologique (une posture positiviste aménagée), nous cherchons non seulement à identifier des traits communs dans les pratiques des différents gestionnaires des connaissances mais également à ancrer ces pratiques dans leur contexte (Tableau 3).

Tableau 2. Les quatre études de cas retenues.

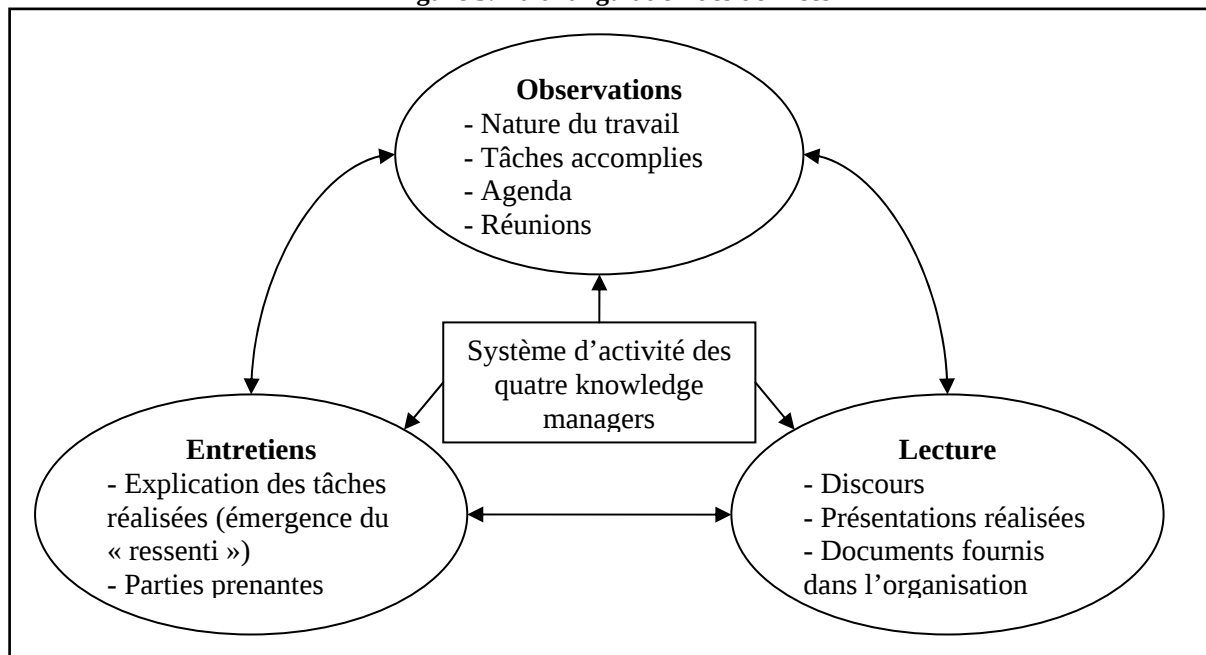
Nom du cas	Description du poste
CKO	La personne étudiée occupe la fonction de « Corporate Knowledge Manager » au sein de la Direction des Systèmes d'Information à Paris.
FIRST	La personne étudiée occupe la fonction de « Best Practice Manager » au sein de la Direction de la Performance de la branche Plâtre à Avignon.
BOOSTER	La personne étudiée occupe la fonction de « Knowledge Manager » au sein de la Direction Marketing et Ventes de la branche Toiture en Allemagne.
KTP	La personne étudiée occupe la fonction de « Knowledge Manager » au sein de la Direction de la Performance de la branche Béton à Paris.

2.2 *Mode de recueil des données*

Pour accéder aux données, nous avons opéré en trois temps. Dans un premier temps, nous avons opté pour une posture ouverte afin d'accéder aux terrains de recherche (un participant qui observe). Nous avons ainsi proposé d'étudier la relation entre la mise en place d'une politique de management des connaissances et la performance organisationnelle. L'étude de cette problématique nous a permis d'aborder les questions les plus sensibles du travail du gestionnaire des connaissances. Le danger, quand nous adoptons une posture de participant qui observe, est de délaissier son regard critique vis-à-vis du terrain de recherche : « la participation aux activités du groupe peut avoir comme conséquence d'intégrer pleinement le point de vue des observés délaissant ainsi son regard critique du chercheur » (Groleau, 2003 : 217). Nous avons limité notre participation à la conduite de cette étude sur la performance et à la prise de note lors de réunions. Nous avons toujours gardé en tête la possibilité d'influencer les pratiques des gestionnaires en raison des interactions que l'on a pu avoir avec les gestionnaires. C'est pourquoi, dans un deuxième temps, nous avons adopté un point de vue distancié sur le travail du gestionnaire des connaissances (un observateur qui participe). Cette deuxième étape a été nourrie par des observations directes, des entretiens et des données secondaires répertoriées lors de l'accès au terrain. Ces observations n'ont pas été déclarées par le chercheur aux personnes observées.

La collecte des données se caractérise par une triangulation de celles-ci : 42 jours d'observations consignées et, dans le même temps, nous avons mené conjointement des entretiens semi-directifs centrés (39 heures à travers 26 entretiens) et une récolte de documents internes (bases de données, présentations, documents rédigés par les gestionnaires). Cette période de collecte des données s'est étalée sur douze mois, conformément à l'accord que nous avons signé avec l'entreprise. Grâce à cette longue période de collecte, chaque observation a pu être soumise à l'examen des documents récoltés et des interprétations des acteurs ; chaque étude documentaire a pu être infirmée ou confirmée par une observation ou un entretien ; chaque entretien a été soumis à l'étude de documents et d'observations. Nous avons également assuré la triangulation des sources de données en interrogeant différents statuts d'acteurs concernés par le knowledge management : les sponsors, les champions, les sceptiques et les partenaires (Earl et Scott, 1999). En tout, cinq sponsors, quatre champions, deux sceptiques et cinq parties prenantes (principalement des consultants) ont été interrogés. Ces quinze entretiens ont été complétés par onze entretiens avec les quatre knowledge managers étudiés. L'ensemble du processus est résumé dans la figure 3.

Figure 3. La triangulation des données



2.3 L'analyse qualitative des données

Conformément à notre méthodologie, nous concevons le processus d'analyse des données comme un processus itératif entre les idées et le terrain. Ces allers-retours peuvent à la fois servir à comprendre le point de vue de la personne interrogée, c'est-à-dire le sens qu'elle donne aux mots qu'elle emploie et à vérifier le sens donné par le chercheur lui-même. Selon la Théorie Enracinée (Glaser et Strauss, 1967 ; Strauss et Corbin, 1990), deux types de catégories d'analyse de données peuvent être utilisées par le chercheur : celles que le chercheur a construites lui-même et celles qui se dégagent du discours des acteurs.

Cette diversité des données suppose un traitement différencié en deux étapes. La première étape consiste en l'analyse de contenu thématique des entretiens semi-directifs centrés, fondée sur le dictionnaire des thèmes (relatifs au système d'activité). Dans l'analyse thématique le chercheur adopte comme unité d'analyse des portions de phrases, des phrases entières, voire des groupes de phrases. La seconde étape correspond à l'analyse transversale de l'ensemble des données. L'analyse transversale fait ressortir les caractéristiques communes et les relations de dépendance ou d'indépendance entre ces systèmes d'activité. Nous avons ainsi pu faire émerger les quatre dimensions principales du travail du gestionnaire des connaissances : à savoir la gestion de l'infrastructure, de la structure, des bonnes pratiques et de la culture. Cette émergence a été obtenue par un codage ouvert, c'est-à-dire que nous nous

sommes appuyés sur les verbatim des gestionnaires des connaissances et nous les avons quantifié les mots qui ont été employés par les gestionnaires pour déterminer l'importance, à leurs yeux, de ce domaine d'activité.

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

3. LES SYSTEMES D'ACTIVITE DES GESTIONNAIRES DES CONNAISSANCES

Dans cette troisième partie, nous présentons les systèmes d'activité de quatre gestionnaires des connaissances évoluant au sein du groupe Materiage. Ces cas sont étudiés de manière thématique en fonction du modèle du système d'activité. A la fin de chaque cas est résumé le décalage entre ce qui est attendu du gestionnaire et les pratiques constatées.

3.1 Le système d'activité de la Corporate Knowledge Manager (cas CKO)

Devant la complexification croissante de la structure organisationnelle de Materiage et l'absorption permanente de nouvelles compétences suite à des rachats d'entreprises étrangères, la Direction Générale de Materiage décide à la fin de l'année 2001 de nommer une responsable knowledge management (Corporate Knowledge Manager) au sein de la Direction des Systèmes d'Information.

a) Ce qui est attendu de la Corporate Knowledge Manager. Le profil de la Corporate Knowledge Manager est complémentaire à celui d'un Directeur des Services Informatiques puisqu'il doit apporter une vision « utilisateur » aux outils permettant de codifier les savoirs de l'organisation. Titulaire d'un MBA d'une prestigieuse université canadienne, la Corporate Knowledge Manager possède une expérience de plus de sept ans dans la mise en place d'outils e-learning et de bases de données complexes. Ses prérogatives, assignées en mars 2002, sont triples:

Mon rôle est de mettre en place une équipe dédiée à la gestion des connaissances au niveau du groupe Materiage ; d'améliorer l'usage des outils de codification des connaissances tels que l'intranet, l'annuaire électronique et les bases de bonnes pratiques industrielles et commerciales réalisées par les branches ; et de diffuser un guide de bonnes pratiques en matière de knowledge management au sein des branches et des unités organisationnelles : le 'KM Handbook'. (source : LAF_KM_Corporate)

- La mise en place d'une équipe de knowledge management se fait en accord avec un comité de pilotage KM composé de membres de la direction. Ce comité de pilotage doit à la fois contrôler l'action de la Corporate Knowledge Manager via des rencontres annuelles mais

également réfléchir sur les orientations à donner à la politique KM de Materiage à tous les niveaux de l'entreprise. Cette première tâche soulève la question de l'allocation de ressources financières et humaines à des projets se rattachant à la gestion des savoirs :

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

L'optimisation des outils de codification des connaissances (l'intranet, le messenger, l'annuaire électronique) passe par un audit des outils existants et par une rationalisation du réseau informatique. A terme, la Corporate Knowledge Manager doit offrir de nouveaux outils de codification des connaissances. Ces deux éléments nécessitent la mise en place de règles de fonctionnement du knowledge management (qui fait quoi). Ces règles sont réifiées dans un guide de bonnes pratiques KM : « le KM Handbook ». Y sont définis la philosophie du knowledge management chez Materiage, les objectifs du knowledge management et les règles à suivre quand une unité organisationnelle (une usine ou une équipe) souhaite « faire » du knowledge management. Ce guide est donc diffusé à l'ensemble de sa communauté et doit permettre à terme de faciliter l'évaluation de leur projet de KM.

b) Ce qui a été réalisé par la Corporate Knowledge Manager. Malgré son positionnement dans l'organigramme (sous le DSI), la Corporate Knowledge Manager dispose de moyens limités. Son équipe est composée, en interne, de deux personnes : un responsable Lotus Notes et un stagiaire:

Je ne dispose pas d'un gros budget. Néanmoins j'ai la chance d'avoir un soutien très fort de la part de la Direction Générale, soutien que je peux mobiliser dans le cadre de campagnes de sensibilisation au partage des savoirs à travers des articles dans les journaux internes. (source : LAF_KM_Corporate)

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

Le procédé de nomination de l'équipe de knowledge managers montre également le manque de pouvoir de ce manager. C'est effectivement le comité de pilotage KM et les responsables des branches qui vont nommer des knowledge managers de branches. Devant l'importance de sa mission et l'ampleur de sa tâche (2000 bases de données référencées, un Intranet obsolète, l'absence d'un moteur de recherche, l'absence de règles en ce qui concerne le partage des savoirs), la Corporate Knowledge Manager doit impérativement fonctionner en mode projet. Elle va donc définir dix projets relatifs au knowledge management (par exemple la mise en place d'un moteur de recherche, ou la création d'un prix de partage des bonnes pratiques) et nommer un responsable de projet qui est soit un employé de Materiage, soit un consultant. Pour organiser le partage des tâches entre son service et les responsables de projet, la Corporate Knowledge Manager va suggérer l'utilisation du KM Handbook à l'ensemble de sa communauté. Cette suggestion restera lettre morte au niveau des knowledge managers locaux en raison de la difficulté d'appropriation du document:

Le KM Handbook, j'ai du mal à l'utiliser car on doit l'adapter à nos contraintes locales. J'ai peur que cela bureaucratise un peu trop la démarche. (source : LAF_KM_Toiture)

c) *Le décalage entre les attentes et les pratiques.* La Corporate Knowledge Manager de Materiage nous apparaît comme une **consultante interne** que les parties prenantes vont mobiliser pour « faire » du knowledge management au sein de leur service ou de leur branche. Sa légitimité repose sur sa capacité à leur fournir des outils collaboratifs simples et peu coûteux tels qu'un *messenger* ou un espace collaboratif. Cette légitimité s'est construite à leurs yeux grâce à la réorganisation de l'intranet (LEO), à la mise en place d'un moteur de recherche et à l'amélioration de l'annuaire électronique de l'entreprise, deux outils très utilisés par les employés du Groupe. L'utilisation de ces outils a été pour la première fois mesurée par la Corporate Knowledge Manager. Le Tableau 5 résume le décalage entre les attentes et les pratiques effectuées.

Tableau 3. Résumé du décalage entre les attentes et les pratiques (cas CKO)

Ce qui est attendu	Ce qui est réalisé
- Mettre en place une équipe dédiée à la gestion des connaissances au niveau du groupe Materiage.	- La nomination des knowledge managers n'est pas le fait de la Corporate Knowledge Manager mais du comité de pilotage. Elle ne choisit donc pas ses relais dans les branches et se contente de leur fournir le KM Handbook.
- Améliorer l'usage des outils de codification des connaissances tels que l'intranet, l'annuaire électronique et les bases de bonnes pratiques industrielles et commerciales réalisées par les branches.	- Les outils de codification sont optimisés en fonction de projets validés par le comité de pilotage en accord avec la DSI. La mesure de la satisfaction des utilisateurs a été menée.
- Diffuser un guide de bonnes pratiques en matière de knowledge management au sein des branches et des unités organisationnelles : le 'KM Handbook'.	- Le KM Handbook est réécrit pour inclure des indicateurs de performance. Ce document n'est pas accepté par sa communauté.

3.2 Le système d'activité de la Best Practice Manager (cas FIRST)

Nommée en 2003 lors de la création du programme d'amélioration de la performance de la branche Plâtre, la Best Practice Manager se trouve dans les bureaux de la direction à Avignon. Cette branche compte 7700 personnes, réparties sur 82 sites industriels dans 36 pays. Dans le cadre de ce programme, intitulé 'FIRST', les usines sont censées participer à la politique de knowledge management de Materiage en nommant un relais local, le Knowledge Management Officer :

Une personne dans chaque usine, le KMO (Knowledge Management Officer), est en charge d'initier les Best Practices, d'assurer la communication des informations relatives au programme FIRST, de mettre à jour en permanence la rapport BP/GP et de faciliter le processus de transfert avec les usines partenaires (par l'aide au personnel à la rédaction des Good Practices, la communication dans l'usine des BP/GP). (Source : Documentation interne)

a) *Ce qui est attendu de la Best Practice Manager.* La Best Practice Manager a une expérience du travail en usine (environ quatre ans). A partir de son expérience passée, sa tâche principale consiste à structurer le contenu envoyé par les KMOs (les bonnes pratiques) via une base de donnée et à les valider en accord avec l'émetteur de la pratique et le responsable de l'usine :

Le détenteur rédige lui même la bonne pratique en anglais ou soit le KMO ou le Responsable des Bonnes Pratiques lui apporte son aide pour la rédaction de la bonne pratique. La bonne pratique est saisie dans la base données interactive (par le détenteur s'il est connecté à Lotus Notes, soit par le KMO) et devient lisible pour l'ensemble des usines dans le monde si elle est validée par le Responsable des Bonnes Pratiques. (Source : Documentation interne)

- Son travail consiste, ensuite, à étudier le nombre de transferts réalisés et à quantifier leur impact sur la performance de l'usine. Cette tâche est extrêmement complexe à ses yeux étant donné l'importance de l'enjeu :

En raison de la taille extrêmement diverse des usines de plâtre, on met davantage en valeur les plus grandes usines et non les petites alors que ce sont les plus actives. L'autre problème c'est qu'on compare des bonnes pratiques difficilement comparables en terme de complexité de mise en œuvre ou d'impact. On utilise pour cela un indicateur composite qui comprend le nombre de pratiques émises par an, transférées par que l'on pondère avec une note attribuée en fonction de la taille de l'usine. (source : LAF_KM_Plâtre)

- Les bonnes pratiques proposées par les usines sont ainsi codifiées sur une base de données disponible via l'Intranet au format Lotus Notes. C'est l'artefact médiateur privilégié par ce gestionnaire des connaissances. Un autre artefact est le 'Best Practice Corner'. Placé à l'entrée des bureaux techniques, il s'agit d'un grand panneau de carton qui reporte la majeure partie des informations de la base de données sous format papier. Le nombre de transfert réalisé par l'usine est ici indiqué en fonction du nombre de pratiques disponibles sur la base.

Ces métriques doivent ainsi permettre à la Direction Industrielle de comparer les usines et de déterminer celles qui sont les plus méritantes en matière de partage des savoirs.

b) Ce qui a été réalisé par la Corporate Knowledge Manager. En charge de valider les bonnes pratiques industrielles en accord avec des experts, le Responsable des Bonnes Pratiques semble avoir défini des règles strictes en matière de gouvernance...règles qui évoluent au gré de ses besoins :

On considère que l'on a une bonne pratique à partager quand on peut répondre par l'affirmative aux 5 critères suivants : Nous procure-t-elle une meilleure performance durable ? Est-elle prouvée par l'expérience ? Est-elle documentée ? Est-elle répliquable sur d'autres sites de notre Branche ? Est-elle mesurable en termes d'indicateurs société et a-t-elle un impact financier ? Mais pour tout vous dire, le processus n'est pas très formalisé. Dans le fond, il n'y a pas de cahier des charges pour filtrer les bonnes pratiques. A titre d'exemple, en 2003 on considérait une best practice comme une BP répliquée au moins dans deux usines différentes. En 2006, ce niveau est passé à quatre sans que l'on fournisse d'explications aux usines ! (source : LAF_KM_Plâtre)

En pratique, la division du travail qui s'opère entre les KMOs et la Best Practice Manager montre que cette dernière joue le rôle de médiateur dans le processus de transfert. Véritable interface, elle pousse la mise en relation entre l'émetteur de la pratique et les récepteurs potentiels et va même jusqu'à réécrire la moitié des bonnes pratiques de la base :

Il existe un template pour structurer les bonnes pratiques. C'est moi qui ai en charge la structure de ce template. En fait, je joue le rôle d'un écrivain public qui doit reformuler les informations fournies par les émetteurs de la pratique. Je dois, par exemple, les traduire en anglais. (source : LAF_KM_Plâtre)

A la fois validateur, écrivain et re-distributeur des savoirs les plus utiles aux usines, les pratiques de ce gestionnaire des connaissances sont donc centrées sur la gestion du contenu des savoirs mis à disposition de l'entreprise.

c) Le décalage entre les attentes et les pratiques. La Best Practice Manager de Materiage nous apparaît ainsi comme une spécialiste de l'activité plâtrière, capable d'aider ses clients internes : les directeurs d'usine et les coordinateurs Qualité. Grâce à sa connaissance du métier, elle renforce la légitimité de sa fonction. Elle comprend les pratiques qu'elle est censée valider sur le Know How Portal (son artefact médiateur privilégié).

Ainsi, cette fonction semble faite pour exister à plein temps. S'inscrivant dans une démarche d'amélioration de la Qualité, le transfert des bonnes pratiques est facilité par l'existence d'un validateur qui détermine la pertinence des savoirs codifiés par l'organisation. La Best Practice Manager ne se contente pas de cette tâche puisqu'elle interroge les auteurs, les relance et communique régulièrement avec eux. Sa facilité à communiquer avec ses parties prenantes est un élément essentiel dans le succès de la démarche.

Tableau 4. Résumé du décalage entre les attentes et les pratiques (cas FIRST)

Ce qui est attendu	Ce qui est réalisé
- Administrer l'outil de codification des savoirs (Know How Portal).	- La Best Practice Manager va modifier les règles de validation pour rendre le processus plus souple.
- Valider les bonnes pratiques industrielles qui sont envoyées par les usines.	- Le contenu est validé et retravaillé par la Best Practice Manager qui a les connaissances nécessaires pour comprendre la pertinence des pratiques.
- Rendre compte de l'activité du Know How Portal.	- Un classement des usines est établi tous les six mois

Le système d'activité de la Best Practice Manager fait apparaître des pratiques centrées sur l'amélioration du portefeuille des connaissances disponibles aux directeurs d'usine et aux coordinateurs Qualité. Cet effort sur le contenu s'accompagne d'un travail intense sur les règles de fonctionnement du processus de transfert entre les usines : qui est légitime pour valider telle ou telle pratique ? Cela exige l'animation d'un outil de codification des savoirs, effort relayé par une campagne de communication au niveau opérationnel.

Par rapport à son objet initialement défini par son supérieur hiérarchique, nous avons constaté que la Best Practice Manager a passé très peu de temps à rendre visite aux usines, visite nécessaire pour identifier les pratiques. Ceci peut s'expliquer par le nombre important de pratiques envoyées par les relais locaux.

3.3 Le système d'activité du Knowledge Manager (cas BOOSTER)

Nommé en avril 2003 au sein du service Marketing et Ventes de la branche Toiture, le Knowledge Manager Marketing prend en charge la gestion des bonnes pratiques commerciales d'un réseau de 80 personnes réparties à travers 14 pays. Son rôle s'inscrit dans un autre programme de performance de Materiage intitulé « Booster ».

a) Ce qui est attendu du Knowledge Manager. Le Knowledge Manager est un ancien consultant en organisation qui a été recruté pour dynamiser le réseau des responsables marketing et ventes de la branche Toiture.

Nous avons connu W. parce que nous avons été son client. Il faisait partie d'une équipe de trois consultants en charge de la mise en place d'un outil de CRM [Customer Relationship Management] dans la branche. On s'est tout de suite bien entendu avec lui. Du coup j'ai pensé à lui pour BOOSTER.
(source : LAF_TOI_DG)

Le Knowledge Manager est un spécialiste du marketing. Lorsqu'il était consultant, il a aidé de nombreuses entreprises allemandes à améliorer leur démarche marketing fournisseurs/clients (B2B) : segmentation de la clientèle, développement de la satisfaction du client. Il connaît donc les pratiques qu'il va devoir identifier et codifier au sein du réseau des responsables marketing et ventes.

Je sais faire du marketing. C'est pour ça que je suis relativement légitime dans ma fonction de knowledge manager. Dans ma nouvelle fonction de knowledge manager, c'est à moi de trouver les mécanismes permettant à chacun de savoir ce que l'autre a fait de bien et de faire en sorte que les informations ne restent pas bloquées dans un pays. (source : LAF_KM_Toiture)

On attend donc du Knowledge Manager qu'il organise le transfert des bonnes pratiques entre les responsables Marketing et Ventes de la branche tout en trouvant le moyen qu'ils appliquent le plan de performance défini par la Direction.

b) Ce qui a été réalisé par le Knowledge Manager. Fort de son expérience, le Knowledge Manager commence par contacter tous les responsables Marketing et Ventes pour discuter avec eux de leur utilisation du plan de performance précédent. Il constate alors très vite que peu de pratiques ont été effectivement utilisées :

Dès le début de ma prise de fonction, je me suis vite rendu compte que les unités avaient beaucoup de mal à appliquer des savoirs qui leur venaient d'une autre BU [Business Unit]. C'est le fameux syndrome NIH [Not Invented Here]. Il fallait faire donc autrement que de donner une présentation PowerPoint ou d'envoyer des classeurs avec des actions à entreprendre pour les deux années à venir. (source : LAF_KM_Toiture)

Il est vrai que l'on avait des problèmes à identifier qui avait bien appliqué le plan de performance précédent, celui de 2001. (source : LAF_TOI_DG)

Au contraire des deux premiers gestionnaires étudiés, le travail du Knowledge Manager va s'orienter vers l'animation d'une communauté de pratiques composées de vendeurs et de responsables Marketing. Son rôle véritable est donc celui d'un animateur d'une communauté (Wenger *et al*, 2004). Les personnes avec lesquels il interagit sont issues d'une même culture commerciale. Ils se rassemblent une fois par an lors d'une convention organisée par le Knowledge Manager. Lors de ce rassemblement, sa tâche principale consiste à animer les échanges entre les commerciaux et les responsables marketing de différents pays :

Pour stimuler les échanges de bonnes pratiques, je demande à chaque personne qui a créé une bonne pratique de m'envoyer le plus d'information possible en fonction d'un template (problème rencontré, solution apportée et résultats obtenus). Je mets les choses en forme et j'imprime ces bonnes pratiques sur de grands panneaux situés dans le hall de l'hôtel où se déroule la convention. Pour inciter les personnes à se rencontrer, un espace d'exhibition est mis en place où toutes les bonnes pratiques sont affichées sur des panneaux. Je me suis inspiré du Best Practice Corner de la branche Plâtre ! Ainsi, chacun peut se mouvoir entre les panneaux, les lire et rencontrer les auteurs de la pratique. Mon rôle est de garder une trace de ses échanges et de relancer le processus de transfert entre l'émetteur et le récepteur via des emails, des coups de téléphone, etc. (source : LAF_KM_Toiture)

En conséquence, le Knowledge Manager ne mobilise pas de base de données. Son artefact médiateur est un guide de bonnes pratiques sous forme de CD-ROM et contenant des vidéos, des interviews et les bonnes pratiques sous format Pdf. Ce document est intitulé le « Sales & Marketing Handbook ». Il le diffuse au sein de la communauté des vendeurs à

chaque convention et renouvelle ainsi les pratiques d'années en années. C'est un moyen de réifier l'ensemble des échanges qui ont lieu lors de la convention :

Dans notre branche, les conventions organisées par les programmes de performance représentent des lieux d'échange de bonnes pratiques. La session « networking » consiste à offrir du temps et un lieu d'échange des expériences. Des événements sont organisés le soir pour permettre aux participants d'échanger dans une ambiance plus informelle. La session « working groups » permettent aux employés de plancher sur des thèmes précis. Une liste de 30 à 20 est proposée chaque année en fonction des vœux des participants. Enfin les « sessions plénières » sont des présentations assez courtes, de 10 minutes, pour faire le point sur les projets en cours. A la fin de chaque convention, on récompense les unités émettrices et réceptrices de bonnes pratiques. (source : LAF_KM_Toiture)

c) *Le décalage entre les attentes et les pratiques.* Les pratiques du Knowledge Manager de la branche Toiture sont principalement centrées sur l'organisation d'événements permettant de dynamiser la participation du réseau des responsables commerciaux et marketing. Les résultats obtenus sont doubles : quantitativement, le Knowledge Manager constate une augmentation régulière du nombre de pratiques transférées d'une année sur l'autre et qualitativement ces échanges lui permet de proposer des pratiques innovantes (par exemple le géomarketing ou la segmentation client) pour le prochain plan de performance. Sa connaissance des principes et des outils marketing utilisés par ses clients (les managers locaux) lui permettent de dynamiser encore plus facilement les échanges (Tableau 7).

Tableau 5. Résumé du décalage entre les attentes et les pratiques (cas FIRST)

Ce qui est attendu	Ce qui est réalisé
Identifier des pratiques innovantes au sein du réseau des responsables marketing et ventes de la branche.	- Le Knowledge Manager constitue une communauté de pratique dans laquelle il joue le rôle d'animateur : il écrit les bonnes pratiques et relance les membres de la communauté. - Les bonnes pratiques sont réifiées sur un Sales & Marketing Handbook (Cd-Rom)
Organiser un processus continu de transfert des pratiques entre les responsables et le plan de performance rédigé par le siège de la branche.	

De part sa relative indépendance avec le reste du groupe Materiage, la branche Toiture offre à ce manager la possibilité de réaliser ses propres choix en matière de politique de knowledge management. Sa démarche est à la fois sociale et participative. Il préfère se concentrer sur l'organisation de rencontres régulières (la Booster Convention) où les échanges de pratiques sont encadrés par des artefacts médiateurs tels que des panneaux d'affichage ou le Sales & Marketing Handbook. Sa démarche est participative puisqu'il laisse la parole aux praticiens, c'est-à-dire aux managers locaux.

3.4 Le système d'activité de la Knowledge Manager de la branche Béton (cas KTP)

Nommée en septembre 2005 en remplacement d'une autre knowledge manager, la nouvelle knowledge manager doit optimiser l'usage d'une base de données accessible sous Lotus Notes nommé KTP (Knowledge Transfer Portal).

a) *Ce qui est attendu de la Knowledge Manager.* La Knowledge Manager, Caroline Georges, est une ancienne adjointe de la responsable de la Communication Interne au sein de la branche Béton et Granulats. Elle possède des compétences en matière de déploiement d'un plan de communication : définition du message, de la cible et des médias à utiliser.

Moi je m'occupe uniquement de la base de données. Mon rôle est donc de mettre à disposition des employés les bonnes pratiques et qu'ils prennent l'habitude d'aller voir cette source d'information. Il n'y a qu'un moyen de le faire : la communication ! (source : LAF_KM_Béton)

Le rôle assigné à la Knowledge Manager est « d'administrer et d'animer l'outil KTP », selon les mots de son supérieur hiérarchique. Cette définition englobe des aspects techniques telles que la modification des droits d'accès ou des répliques. Il est clair que la Knowledge Manager ne possède pas les compétences techniques nécessaires pour assurer cette tâche. Elle compte d'ailleurs sur le service Corporate Knowledge Management pour l'aider à administrer son outil :

Franchement, j'ai pas toutes les compétences techniques pour manier Lotus Notes. Mais c'est pas grave, je m'appuie sur l'équipe KM du siège pour ces aspects là. (source : LAF_KM_Georges)

Au contraire de la Best Practice Manager, elle ne peut pas valider le contenu car elle ne possède pas la connaissance métier nécessaire. Les bonnes pratiques sont donc fournies sans son contrôle et validées par le siège. On attend donc de la Knowledge Manager de modifier l'attitude des employés et de stimuler la curiosité des utilisateurs.

Mon objectif est de vendre l'outil KTP à mes clients internes : les responsables d'usines. Moi je leur dis que KTP doit vous faire gagner du temps. Sur le terrain, ils me répondent qu'ils en perdent en utilisant ce genre d'outil car ils ont 30 000 priorités autres que le transfert des bonnes pratiques. Je dois alors trouver des arguments comme des success stories sur l'usage de KTP pour leur montrer facilement que c'est un outil très utile. (source : LAF_KM_Béton)

b) *Ce qui a été réalisé par la Knowledge Manager.* Le gestionnaire des connaissances a ici peu de pouvoir sur son système de ressources. Il dépend du programme de performance de la branche et ne peut obtenir de budget supplémentaire. De par sa formation et son positionnement dans l'organigramme, la Knowledge Manager va orienter son action sur la communication et la formation auprès de ses clients internes. Son travail s'apparente à celui d'un chargé de communication :

Notre campagne de communication porte un nom : Sharing@work. Elle comporte différents points d'appui : des éditoriaux dans les magazines internes, un toolkit pour les managers pour leur permettre de diffuser le message partout ; des vice-présidents ambassadeurs du partage des connaissances ; des posters "titres de films" avec les bonnes histoires de partage des connaissances associées ("nice stories") et des vidéos, qui racontent les même "nice stories" de partage de connaissance réussi à la fois pour l'employé et pour l'entreprise (6 en tout) et un plan de communication pour tous le réseau des knowledge managers, qui ont pour mission de mettre en place la communication au niveau local. (source : LAF_KM_Béton)

La Knowledge Manager va donc passer un temps important à réaliser des présentations à travers la branche. Son budget est donc essentiellement utilisé à des déplacements professionnels et à la mise au point d'un « pack » d'information sur l'outil de codification des connaissances.

c) Le décalage entre les attentes et les pratiques. Comment modifier l'attitude des employés vis-à-vis du knowledge management ? Dans ce projet, la Knowledge Manager doit « prêcher la bonne parole ». Ainsi l'objet qui concentre l'essentielle son activité est le plan de communication et non l'administration de la base de données. La seule partie administrative dont elle est la charge est la rédaction ponctuelle d'un rapport d'activité remis aux directeurs industriels et marketing de la branche ainsi qu'à la Corporate Knowledge Manager. A ceci s'ajoute une pratique émergente : celle de la formation des utilisateurs. La Knowledge Manager ne va pas hésiter à aller former directement les utilisateurs de KTP au cours de séminaires organisés par la branche. Le Tableau 7 résume le décalage entre les attentes et les pratiques.

Tableau 6. Résumé du décalage entre les attentes et les pratiques (cas FIRST)

Ce qui est attendu	Ce qui est réalisé
- La Knowledge Manager doit administrer et animer l'outil de codification des connaissances de la branche : KTP	- La Knowledge Manager met en place un plan de communication et des dispositifs de formation des utilisateurs.

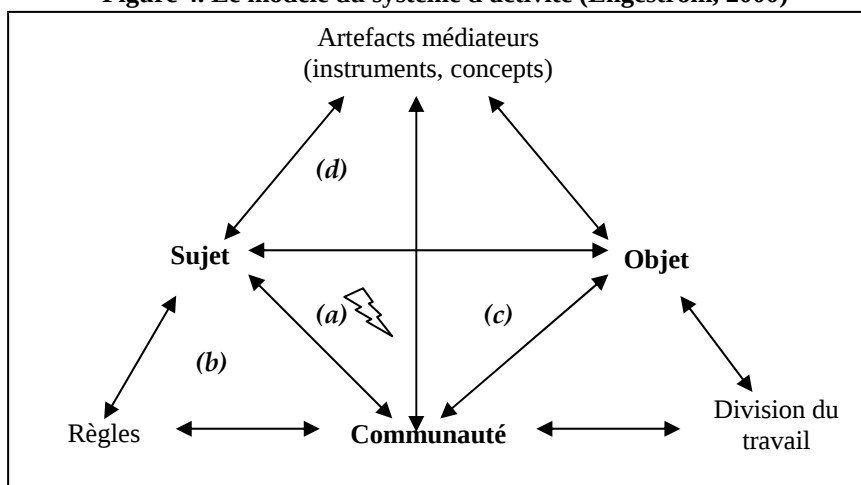
En conclusion à cette première analyse séquentielle des quatre systèmes d'activité, on ne peut que s'interroger sur la diversité des pratiques entre ces gestionnaires. Cette analyse fait aussi apparaître que le système d'activité des knowledge managers est relativement bien défini alors que son système de ressources ne l'est pas. En d'autres termes, ces gestionnaires savent ce qu'ils doivent faire et comment le faire sans pour autant que l'entreprise ne leur donne des moyens financiers et humains pour obtenir des résultats. Ils sont donc dans l'obligation de réaliser des « bricolages complexes » tout en cherchant à convaincre du bien fondé de leur démarche. La compétence rhétorique devient alors essentielle au détriment de la compétence technique.

4. UNE COMPARAISON TRANSVERSALE DES SYSTEMES D'ACTIVITE

En comparant les systèmes d'activité des quatre gestionnaires des connaissances à partir des questions soulevées par notre revue de la littérature, nous allons décrire les conflits qui sont générés par l'exercice de cette fonction.

Grâce au modèle du système d'activité, nous avons identifié quatre points de tension organisationnelle : entre les groupes d'acteurs impliqués dans la gestion des connaissances et les knowledge managers (les praticiens étudiés) (a) et entre les knowledge managers eux-mêmes (b) à propos des difficultés d'arbitrage entre une approche technique ou sociale (c) et à propos de la mesure de l'impact sur la performance (d).

Figure 4. Le modèle du système d'activité (Engeström, 2000)



a) *La perception de la communauté vis-à-vis des praticiens.* Nous l'avons vu dans la partie précédente, les gestionnaires des connaissances doivent mobiliser différents groupes d'acteurs. Il s'agit aussi bien de la Direction Générale que de Directeurs d'usines ou de commerciaux et de responsables Marketing de Matériau. La relation à cette communauté est donc affectée par la perception qu'ont les individus du knowledge management et du sujet (le knowledge manager). On peut ici affirmer que ce premier conflit provient de l'image extrêmement floue attribuée au knowledge management et à tout ce qui s'en rapporte de près ou de loin.

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

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

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

Ce manque de considération à l'égard du knowledge manager est une des raisons, selon nous, des difficultés à implanter durablement une démarche de gestion des savoirs. Sans considération, le knowledge manager doit alors faire preuve de capacités rhétoriques afin de prouver la valeur de sa démarche aux opérationnels, démarche pourtant soutenue par la Direction Générale.

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

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

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

La question de la normalisation des pratiques de knowledge management est donc difficile à appréhender pour la Corporate Knowledge Manager.

c) *L'arbitrage entre approche technique et/ou approche sociale.* Le troisième point de tension se situe entre les knowledge managers et l'objet de leur action. Pour certains, il s'agit de limiter leur action à une base de données (Cas FIRST et KTP). Pour d'autres, c'est tout le contraire : la base de données ne sert à rien puisque la connaissance est attachée aux personnes (Cas BOOSTER). Il faut donc dynamiser les réseaux sociaux. Cet arbitrage a déjà été étudié par Hansen *et al* (1999) et il a fait l'objet d'une communication précédente de notre part. Ce point de tension a d'ailleurs été clairement exprimé par le Sponsor Executif du Knowledge Management :

Les technologie de diffusion des connaissances se sont développée depuis l'action du Corporate Knowledge Manager...mais c'est aussi un handicap. Parce que quand vous parlez avec les gens, ils vous disent 'bah la connaissance, c'est de l'IT'. On casse ainsi l'image. C'est très injuste. Il faut que les outils soient de bons outils et pas plus que des outils. La connaissance ce n'est pas ça, c'est bien plus que ça. C'est culturel, c'est une attitude et c'est ça qu'il faut prêcher. [...] Il y a eu des avantages et des inconvénients à notre politique de KM. L'avantage c'est que ces outils existent à ce jour et qu'ils sont tangibles. L'inconvénient, c'est qu'en se focalisant sur l'IT, on a pris le risque que la connaissance soit un sujet IT. (source : LAF_KM_DG)

On comprend ici que la politique de knowledge management de Materiage est clairement celle d'une codification massive des connaissances via des outils informatiques. Le rôle des knowledge managers est donc principalement de gérer ces outils et non de dynamiser

des communautés de pratique. Celui qui réalise ce type de pratiques sort de la norme prescrite par la Corporate Knowledge Manager...sans pour autant être sanctionné puisque le Corporate Knowledge Manager lui-même était conscient des limites de l'approche technique :

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

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

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

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

Limites de notre étude

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

CONCLUSION

Le management des connaissances est un concept protéiforme dans lequel on retrouve pêle-mêle les outils collaboratifs, l'intelligence économique, l'entreprise apprenante, les réseaux sociaux, etc. Ces différentes facettes se concentrent autour d'une même préoccupation : celle d'une organisation scientifique et rationnelle du savoir détenu par l'entreprise. En interrogeant les pratiques du passé, en observant celles du présent et anticipant celles de l'avenir nous avons essayé de montrer que le management des connaissances est encore aujourd'hui dans sa phase d'adolescence. C'est une notion qui se réinvente sans cesse et qui évolue au gré des discours, des méthodes, des outils et des pratiques réelles. C'est pourquoi le gestionnaire des connaissances souffre encore aujourd'hui d'un manque de visibilité au sein de la structure organisationnelle.

La mobilisation d'un cadre conceptuel original - le système d'activité - permet, selon nous, de démontrer cet état de fait en adoptant une perspective dite « pratique ». En axant le travail de collecte et d'analyse de données autour du modèle d'Engeström, le chercheur est à même de faire émerger les actions les plus répétitives de cette fonction mais également les tensions inhérentes à son exercice. A partir de l'analyse transversale de ces données, nous avons abouti à deux conclusions. Premièrement, la fonction est tellement récente que la définition du poste se construit au gré des besoins de l'entreprise et qu'elle disparaît une fois ce besoin rempli. Deuxièmement, la portée de son action est limitée par la nature transverse de sa fonction. Cette incertitude est source de conflits et d'incompréhensions entre le gestionnaire des connaissances et le reste de l'entreprise.

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

BIBLIOGRAPHIE

- Awazu, Y., & Desouza, K. (2004). The Knowledge Chiefs: CKOs, CLOs and CPOs. *European Management Journal*, 22(3), 339-344.
- Berthon, B. (2004). Comprendre et mesurer la dimension sociale du transfert de connaissances au sein des organisations : une vision intégrative. Université Paris Dauphine, Paris.
- Beyou, C. (2003). *Manager les connaissances*. Paris: Editions Liaison.
- Brown, J. S., & Duguid, P. (1991). Organizational Learning and Communities of Practice: Towards a Unified view of Working, Learning and Innovation. *Organization Science*, 2(1), 40-57.
- Carlile, P. (2002). A Pragmatic View of Knowledge and Boundaries: Boundary Objects in New Product Development. *Organization Science*, 13(4), 442-455.
- C.I.G.R.E.F. (2000). *Gérer les connaissances*. Paris.
- Davenport, T., DeLong, D., & Beers, M. (1998). Successful knowledge management projects. *Sloan Management Review*, 39(2), 15.
- Davenport, T., & Probst, G. (2002). *Knowledge Management Case Book*. Weinheim: John Wiley and Son.
- Davenport, T., & Prusak, L. (1999). *Working Knowledge: how organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Deschenaux, F., & Bourdon, S. (2005). Introduction à l'analyse qualitative informatisée: Les cahier pédagogiques de l'Association pour la recherche qualitative.
- Engeström, Y. (2000). Activity theory as a framework for analyzing and redesigning work. *Ergonomics*, 43(7), 960-975.
- Engeström, Y. (2001). Expansive Learning at Work: toward an activity theoretical reconceptualization. *Journal of Education & Work*, 14(1), 133-156.
- Earl, M., & Scott, I. (1999). What is a Chief Knowledge Officer? *Sloan Management Review*(Winter), 29-38.
- Foote, N., Matson, E., & Rudd, N. (2001). Managing the knowledge manager. *The McKinsey Quarterly*, Volume 3, 120-129.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory*. Chicago: Aldine.
- Grundstein, M. (2004). De la capitalisation des connaissances. In J.-L. Ermine & I. Boughzala (Eds.), *Management des connaissances* (pp. 25-54). Paris: Hermès.

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

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

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

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

O.C.D.E. (2004). Mesurer la gestion des connaissances dans le secteur commercial. Paris.

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

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

Strauss, A., & Corbin, J. (1990). Basics of Qualitative Research. London: Sage Publications.

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

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

ANNEXES

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

