

Jean-Pierre BOUCHEZ

Les nouveaux travailleurs du savoir

© Éditions d'Organisation, 2004
ISBN : 2-7081-3114-1

Éditions

d'Organisation

CHAPITRE 5

Les organisations du savoir : concepts, formes et management

Notre appréhension des travailleurs et des professionnels du savoir est largement associée à la description et à l'analyse des organisations dites du savoir. Ces organisations ont, en effet, notamment pour caractéristique d'employer une majorité de personnes qui traitent des données et des informations et qui manipulent des concepts et des idées¹. Nous tenterons dans un premier temps, d'en repérer les contours et les spécificités majeures. Nous prolongerons ensuite cette analyse en nous préoccupant des questions critiques liées au management de ces organisations, qu'il s'agisse des hommes ou, surtout, des savoirs. Précisons enfin, que nous centrerons notre analyse sur des organisations dont la grande majorité est composée de salariés.

LES ORGANISATIONS DU SAVOIR : CONTOURS ET SPÉCIFICITÉS

Deux terminologies sont généralement utilisées pour caractériser ce type d'organisation : les entreprises de services professionnels (ESP), qui sont la traduction du concept anglo-saxon de *Professional Services Firms* (PSF), et les organisations fondées sur le savoir, traduction d'un autre concept anglo-saxon qualifié de *Knowledge-Intensive Organizations*. Outre que ces terminologies ne sont pas stabilisées, elles peuvent aussi recouvrir, selon les auteurs, des contours différents.

1. Mais elles ne sont naturellement pas les seules à employer des travailleurs du savoir. Les organisations industrielles, comme cela est suggéré dans le chapitre 2 y ont également recours, par exemple dans les activités de conception et d'innovation.

Que recouvrent les organisations du savoir ?

Les entreprises de services professionnels

Nous partirons du concept d'ESP qui a été surtout développé et utilisé dans la littérature anglo-saxonne. Le Français Jean Gadrey¹ propose une approche assez conforme à celle retenue par de nombreux travaux anglo-saxons, inspirée notamment de ceux d'E. Friedson². Les membres d'une ESP sont ainsi caractérisés, selon Gadrey, par deux ensembles de conditions. Le premier ensemble est repéré par « *la détention de savoirs spécialisés et formalisés, résultant d'une formation supérieure, constituant la base des prestations intellectuelles qu'ils fournissent et une condition d'exercice de cette activité par laquelle ils gagnent leur vie* ». La seconde est liée à « *l'existence de "barrières à l'entrée", institutionnalisées pour ceux qui ne remplissent pas les conditions requises de formation ou de références professionnelles supposées garantir l'usage de méthodes de travail "professionnelles"* ».

Au regard de cette approche, en suivant toujours Gadrey, il est possible d'identifier un certain nombre de groupes ou d'organisations de professionnels salariés en France. Il y a d'abord le groupe professionnel de la santé, l'exemple typique étant constitué par les médecins, exigeant une formation supérieure spécialisée et certifiée, et jouissant d'une assez grande autonomie. Il y a également les professeurs et maîtres des divers cycles au sein du système éducatif, les architectes, les professions juridiques et comptables. On peut y ajouter, même si Gadrey demande un « *examen au cas par cas* », les agences de publicité, les cabinets de recrutement, les organismes de formation continue, les cabinets de conseil. Ces organisations mobilisent et combinent ainsi deux formes de compétences : des savoirs d'accès non aisés et formalisés, d'une part, et des compétences de type socio-relational, vis-à-vis des clients et usagers ayant des problèmes à résoudre et/ou des solutions à trouver, d'autre part. L'ensemble ainsi défini possède, selon le chercheur français, une propriété essentielle : dans leur immense majorité, les professionnels employés par ces organisations exercent une partie importante de leur activité en situation d'interaction directe avec des clients ou des usagers : élèves, étudiants, patients, cadres et dirigeants d'entreprises clientes, individus à la recherche de conseil spécialisé et d'assistance pour la résolution des

1. Gadrey J., « La modernisation des services professionnels », *op. cit.*

2. Friedson E., *Professional Powers. A Study of the Institutionalization of Formal Knowledge*, Chicago University Press, 1986.

problèmes exigeant des compétences de type professionnel. Ils sont donc susceptibles, à ce double titre, d'entrer dans la catégorie des professionnels.

Sur la base de cette terminologie, d'autres auteurs anglo-saxons ont depuis nuancé cette classification. Ainsi, pour le consultant Mark Scott¹, les ESP regroupent-elles sept secteurs-clés : les banques d'affaires et d'investissement, les activités d'audit et d'expertise comptable, le conseil juridique, les activités de services commerciaux et marketing, le conseil en management et en système d'information, le recrutement et les agences de placement de personnel et, pour finir, les études de marché. Passant ainsi sous silence les secteurs de la santé et de l'enseignement, il se focalise sur les firmes qui ont pour vocation majoritaire de vendre des prestations à d'autres firmes. Ces firmes comportent le plus souvent une dimension intellectuelle, qui apparaît à travers les compétences des personnes qui y travaillent. Son approche est d'ailleurs assez voisine de celle de Ross Dawson² qui inclut ainsi dans les ESP des entreprises qui se situent dans le champ de la publicité, de l'architecture, de l'ingénierie et des relations publiques.

Les organisations fondées sur le savoir

D'autres auteurs ont préféré une terminologie proche de celle d'organisation du savoir et se réfèrent, par exemple, plus spécifiquement aux termes d'organisations fondées sur le savoir (ou la connaissance) – *Knowledge-Intensive Organizations* (KIO dans la suite du texte) ou *Knowledge Organizations* (KO). Nous allons passer en revue certains d'entre eux, suivant en cela approximativement leur ordre d'apparition.

Karl Eric Sveiby³, qui dirige précisément aujourd'hui une société de conseil en organisation du savoir (KO), intègre dans ce cadre les agences de publicité, les cabinets de conseil en management, le conseil financier, mais aussi des activités et professions aussi diverses que les programmeurs, les soins spécialisés d'infirmiers ou l'enseignement. Sa vision plus extensive lui permet d'y insérer également des entités appartenant à des ensembles plus vastes, comme les « îlots de profes-

1. Scott M.C., *The Intellect Industry*, John Wiley & Sons, 1998. La classification est liée de manière décroissante au chiffre d'affaires.
2. Dawson R., *Developing Knowledge. Based Client Relationships*, Butterworth-Heinemann, 2000.
3. Sveiby K.E., "Small Knowledge Companies. Wave of the Future", 25th september 1995 (sur site internet : www.sveiby.com.au/articles/KnowledgeOrganizationsAust/html).

sionnels »¹ (*professional islands*) qui se réfèrent à des services ou équipes d'experts ou de personnels hautement qualifiés existant au sein d'entreprises industrielles ou de services. Ces entités fonctionnent pour une large part avec une culture et des règles spécifiques, comme, par exemple, un département de recherche. Aussi le terme de services professionnels lui semble-t-il inapproprié, car les clients préfèrent rémunérer l'expertise en connaissance des professionnels, plutôt que le service.

William H. Starbuck, figure importante de la recherche américaine, évoque également le terme de KIO², en s'intéressant à l'organisation de cabinets d'avocats ou de consultants. Analysant les spécificités de ces organisations, il insiste sur le fait que les employés sont demandeurs d'autonomie et d'évaluation individuelle, qu'ils sont rétifs à la bureaucratisation et cherchent naturellement des formes d'échange collectif.

C'est aussi, au moins pour partie dans ce sens, qu'il faut intégrer la définition des « *services intellectuels* » proposée dans un rapport émanant du groupe Salustro de mars 1993³. Les services intellectuels rassemblent l'ensemble des services sollicités par les entreprises pour les besoins de leur management et de leur gestion : conseil, études, ingénierie, fournitures d'outils de gestion et d'outils d'information⁴.

Le professeur suédois Mats Alvesson⁵ fait sienne cette terminologie, pour sa part, en décrivant les KIO comme « *des firmes où la plupart du travail peut être considéré comme de nature intellectuelle, et où les personnes qualifiées constituent la part majoritaire des employés* »⁶. Il les associe le plus souvent à des cabinets de conseil (juridiques et comp-

-
1. Sveiby K.E., "The Knowledge Company : Strategy Formulation in Knowledge-Intensive-Industries", *International Review of Strategic Management*, vol. 3, 1992, D.E. Hussey ed., John Wiley & Sons Ltd (version internet : www.sveiby.com.au/articles/KnowledgeStrategy.htm).
 2. Starbuck W.H., "Learning by Knowledge-Intensive Firms", *Journal of Management Studies*, n° 29, 6 novembre 1992. Sur les travaux de cet auteur important, voir Baumard P., « Management : les constructeurs, W.H. Starbuck », *Revue française de gestion*, septembre/octobre 1998, n° 110.
 3. Prospective des services intellectuels aux entreprises (www.plan.gouv.fr/publications/prospectivedeservices.html).
 4. On peut toutefois penser que cette définition est également susceptible d'inclure des organisations importantes, type SSII.
 5. Alvesson M., *Management of Knowledge-Intensive Companies*, Walter de Gruyter, 1995.
 6. Alvesson M., "Knowledge Work : Ambiguity, Image and Identity", *Human Relation*, 54 (7), 2001.

table, management...). Anell et Wilson, dans une étude récente¹, précisent que le terme d'entreprises de la connaissance (*knowledge firms*) s'applique aux entreprises qui produisent des services analytico-symboliques. La plupart des *Knowledge-Intensive Firms (KIF)* sont petites et sont conçues sur l'idée d'exploiter (utiliser) les connaissances de leurs employés, comme, par exemple, les cabinets de conseil, les cabinets d'architectes.

Dans un ouvrage récent, Bette Lowendahl², professeur associé de management stratégique à la Norwegian School of Management, propose une conception extensive des *Knowledge-Intensive Organizations* puisqu'elle regroupe à la fois les services professionnels³ (*professional business services*) et les services non professionnels (*non professional business services*). Les premiers regroupent notamment les cabinets de conseil (juridique, management...), les auditeurs, les experts-comptables, les courtiers d'assurances, les agences de publicité, etc. Les autres se réfèrent, selon l'auteur, par exemple à l'école (qui ne délivre pas *stricto sensu* de services professionnels) ou... aux restaurants gourmets. Elle indique aussi les produits comme des logiciels. Retenons que, dans son esprit, toutes les KIF ne délivrent pas de services professionnels.

Cette même terminologie est reprise par d'autres auteurs qui, dans un ouvrage récent, se réfèrent à des « *organisations basées sur le service (...) reposant sur leur capacité à résoudre des problèmes complexes et fournir des solutions à leurs clients* »⁴. Ces auteurs citent les habituels cabinets d'avocats, les cabinets de conseil en management, les cabinets d'architectes, les agences de publicité...

Un chercheur français, Faïz Gallouj⁵, par ailleurs proche de Gadrey, utilise cette même terminologie en parlant de services intensifs en connaissances (SIC), qui regroupent les services d'études de conseil et d'ingénierie destinés aux entreprises. Ces firmes sont particulièrement représentatives de l'économie fondée sur la connaissance, « *dans la*

1. Anell B.I., Wilson T.L., "Prescripts : Creating Competitive Advantage in Knowledge Economy", *Competitiveness Review*, 2002, vol. 12 (1), 2002.

2. *Op. cit.* À noter que la liste comprend des organisations et des métiers (en fait, des travailleurs et des professionnels du savoir).

3. Ou, de manière plus précise, les firmes qui délivrent des services professionnels.

4. Newel S., Robertson M., Scarbrough H., et Swan J., *op. cit.*

5. Gallouj F., « Les services intensifs en connaissances : processeurs de connaissances et producteurs d'innovation », séminaire d'experts sur l'économie de la connaissance, Commissariat général au plan, 27 mars 2001.

Les nouveaux travailleurs du savoir

mesure où la connaissance est à la fois leur input et leur output principal ». Leur activité consiste à « *produire de la connaissance en s'appuyant sur des connaissances* ». On peut d'ailleurs, en suivant Gallouj qui s'inspire de la définition de Gadrey, définir l'activité des SIC qui « *consiste à mettre à la disposition des clients des capacités à traiter de l'information et de la connaissance* ».

Enfin, dans une longue étude récente publiée aux États-Unis par des universitaires¹, le terme d'organisation du savoir s'applique aux entreprises qui produisent des services analytiques et symboliques. La plupart des organisations du savoir sont de petite taille et sont construites sur l'idée d'exploiter les connaissances personnelles de leurs employés, par exemple : firmes de conseil, cabinets d'architecte ou cabinets juridiques. Ces firmes peuvent être vues comme des médiateurs entre les travailleurs du savoir et les clients

Vers une typologie simplifiée

Après ce survol des différents apports, nous utiliserons, pour notre part la terminologie d'organisations fondées sur le savoir, en considérant dans un premier temps que leur mission consiste à délivrer des prestations vis-à-vis de clients, d'usagers ou de patients, reposant sur le traitement et la production d'informations et de connaissances.

Ces organisations recouvrent en réalité deux grandes catégories : d'une part, celles qui fournissent des services aux entreprises (la notion de service sur un marché et un *business*) et, d'autre part, celles qui remplissent des activités liées pour partie à des missions de service public.

- Les premières, qualifiées de type 1 dans le tableau schématique qui suit, et sur lesquelles nous porterons une attention particulière, opèrent pour l'essentiel sur le marché privé et relèvent de l'emploi marchand. On retrouve pour l'essentiel des activités de services aux entreprises (*business to business*) qui rassemblent en définitive les activités de conseil sous leurs différentes formes, pouvant se regrouper en deux sous-types :

1. Anell B.I., Wilson T.L., *op. cit.*

- Le sous-type I (A), dont les formes dominantes sont plutôt des adhocraties¹, des boutiques ou des agences, donc de petite taille, se positionne dans le cadre d'une logique de prestations personnalisées, généralement à forte valeur ajoutée, comportant une forte interaction (coproduction) avec le client. Il peut s'agir d'agences de publicité, de cabinets d'architecture, de conseil en management. On y trouvera en leur sein, le plus souvent, une majorité de professionnels du savoir ;
- Le sous-type I (B) regroupe des organisations dont les formes dominantes sont plutôt des bureaucraties professionnelles², qui peuvent employer parfois plusieurs dizaines de

-
1. Terme, popularisé dès 1970 par Alvin Toffler (Toffler A., *Future Shock*, *op. cit.*) et qui place l'innovation au centre de son dispositif, repris par Mintzberg (Mintzberg H., *The structuring of organizations*, *op. cit.*). L'auteur la décrit comme « une structure très organique, avec peu de formalisation du comportement : une spécialisation horizontale poussée basée sur la formation ; une tendance à regrouper des spécialistes en unités fonctionnelles pour la gestion du personnel, et à les déployer en petites unités (groupes de projets) pour la réalisation du travail ; une utilisation importante des mécanismes de liaison pour encourager l'ajustement mutuel (qui est le mécanisme de coordination principal) à l'intérieur des équipes et entre les équipes, et une décentralisation sélective vers ces équipes et à l'intérieur de ces équipes, qui sont situées à des endroits de l'organisation et regroupent divers "assortiments" de cadres hiérarchiques et d'experts opérationnels ». Il explique clairement que « l'adhocratie doit regrouper des experts – des professionnels dont les connaissances et les aptitudes ont été hautement développées dans des programmes de formation – et leur donner du pouvoir. Mais, à la différence de ce qui se passe dans la bureaucratie professionnelle (voir ci-après), l'adhocratie ne peut pas s'appuyer sur les qualifications standardisées de ces experts pour assurer la coordination de ses activités, sous peine d'aboutir à la standardisation et non à l'innovation ». On peut notamment appliquer à ce type d'organisation les modèles proposés par Joël de Rosnay (voir *L'homme symbiotique*, *op. cit.*) : le « modèle biologique » (qui favorise une organisation en réseau et dont le mode de conduite est le pilotage plutôt que la commande directe), où le « modèle chaotique » (adapté à la complexité de l'environnement, reposant sur une organisation « fractale », c'est-à-dire répartie en de multiples unités autonomes).
 2. Concept forgé par Mintzberg dans le même ouvrage. La bureaucratie professionnelle s'appuie sur la standardisation des qualifications et sur le paramètre de conception qui y correspond, la formation et la socialisation. Dans son ouvrage, *Mintzberg on management. Inside Our Strange World of Organizations* (The Free Press, New York, 1989 ; trad. française, *Le management. Voyage au centre des organisations*, Éditions d'Organisation, 1991), l'auteur explique que cette forme de bureaucratie professionnelle (par différenciation avec les bureaucraties mécanistes comme les exemples de production de masse) est très commune dans les universités, les grands hôpitaux, les sociétés d'experts-comptables, les organismes d'action sociale, les sociétés d'engineering.

Les nouveaux travailleurs du savoir

milliers de collaborateurs. L'on pense inévitablement aux grands cabinets multinationaux d'audit et de systèmes d'information. Mais on peut y insérer d'autres organisations, comme, par exemple, les opérateurs importants de formation (notamment en interentreprises). On y trouvera naturellement des professionnels du savoir, mais aussi, une part importante de travailleurs du savoir¹.

- L'autre famille d'activités, qualifiées de type 2 dans le même tableau, rassemble, d'une part, la famille des établissements hospitaliers et, d'autre part, celle des établissements scolaires et universitaires. La relation et l'interaction se font avec les élèves, les étudiants et les patients. Ces organisations sont souvent proches également du modèle des bureaucraties professionnelles.

TPOLOGIES SIMPLIFIÉES DES ORGANISATIONS DU SAVOIR

Orientation dominante	Services intellectuels aux entreprises sur la base d'activités générant de la valeur ajoutée (marché privé et emploi marchand, B to B)		Mission de service public autour de la santé et de l'éducation (France)
Typologies	Type 1 (A)	Type 1 (B)	Type 2
Formes dominantes	Adhocraties « Boutiques » et agences	Bureaucraties professionnelles	Bureaucraties professionnelles
Illustrations	Cabinets de conseil aux entreprises, sous différentes formes, de taille petite ou moyennes (cabinets d'architectures, agences de publicité, conseil en management...)	Grands cabinets multinationaux d'audit, conseil et SI, regroupant plusieurs dizaines de milliers de consultants (grands cabinets anglo-saxons d'audit, SSII...)	Établissements hospitaliers Établissements scolaires et universitaires

Dans les points qui suivent, nous nous focaliserons plus particulièrement, mais pas uniquement, sur les organisations du savoir du type 1 (A). Dans la deuxième partie de ce chapitre, nous couvrirons dans notre approche l'ensemble des organisations de type 1 (A et B).

1. Nous aurons l'occasion d'approfondir particulièrement cette distinction entre travailleurs et professionnels du savoir dans le cadre du chapitre 6.

Les spécificités des organisations fondées sur le savoir du point de vue des personnes qu'elles emploient

Nous avons déjà eu l'occasion de nous pencher sur cet aspect dans le chapitre 2, lorsque nous décrivions, en effet, les caractéristiques des services à haute valeur ajoutée, en évoquant notamment les aspects liés à l'intangibilité, l'asymétrie de l'information, la coproduction et la notion de relations de service. Aussi dans ce paragraphe, nous insistons plutôt sur les caractéristiques liées aux personnes.

De ce point de vue, Sveiby¹ précise que, dans les entreprises du savoir (concept qui inclut selon lui les ESP mais qui est, nous l'avons vu, plus large selon cet auteur), la plupart des employés sont des professionnels hautement qualifiés et très diplômés. Leur tâche consiste en grande partie à transformer l'information en savoir, en utilisant principalement leurs propres capacités ou en faisant parfois appel à des fournisseurs d'information ou d'un savoir spécialisé. D'ailleurs, la réussite des organisations du savoir dépend notamment, selon l'auteur², de la comparaison du niveau de compétence de leurs homologues travaillant dans des organisations concurrentes.

D.H. Maister³, ancien professeur à la Harvard Business School, qui dirige aujourd'hui un cabinet à Boston spécialisé dans le conseil aux ESP, rappelle quant à lui que les deux caractéristiques majeures de ces firmes – fort degré de personnalisation (*customization*) de leur travail et fort composant d'interaction avec le client – implique qu'elles attirent et conservent des individus particulièrement compétents.

Bente R. Lowendahl insiste également sur le fait qu'une ESP⁴ est notamment caractérisée par l'existence d'une forte densité de connaissances délivrées par des personnes hautement diplômées (souvent plus de 50 % de professionnels possèdent un haut niveau d'éducation). Elles impliquent une exigence d'appréciation particulièrement aiguisée de la part des experts qui fournissent la prestation au client, et une forte interaction avec le client (liée au concept de coproduc-

-
1. Sveiby K.E., *The New Organization Wealth*, Barret-Kochler, 1997 ; trad. française, *Knowledge Management, La nouvelle richesse des entreprises*, Maxima, 2000.
 2. Sveiby K.E., "The Knowledge Company : Strategy Formulation in Knowledge-Intensive-Industries", *op. cit.*
 3. Maister D.H., *Managing the Professional Service Firm*, The Free Press, 1993.
 4. Nous avons vu que l'auteur distingue ce concept avec celui d'organisation du savoir.

Les nouveaux travailleurs du savoir

tion). Elle ajoute que l'une des caractéristiques d'une ESP est liée au fait qu'elle accorde une priorité importante aux objectifs professionnels comme l'altruisme et la neutralité affective (ce qui relève plus d'une intention que d'une réalité objective), d'un haut degré de respect pour les normes professionnelles. Les ESP mettent l'accent sur la création et la mise en œuvre de connaissances (savoir). Elle rappelle enfin, comme de nombreux auteurs, que les ressources stratégiques sont critiques pour le succès des ESP. Elles sont, pour une large part, possédées et contrôlées plus par les professionnels que par la firme elle-même. Ce propos doit être à nuancer selon nous, en fonction de la notoriété de la firme.

Si l'on devait retenir les spécificités des organisations fondées sur le savoir (notamment en se focalisant sur les apports des principaux auteurs cités) ainsi que ce qui a été développé au chapitre 2, il est relativement aisé d'identifier un certain nombre de points, repris dans le tableau qui suit :

PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DES ORGANISATIONS DU SAVOIR (du point de vue des personnes qui y travaillent)
<ul style="list-style-type: none">– Collaborateurs hautement qualifiés pour leur très large majorité ;– Enjeux de compétitivité liés à la combinaison des compétences individuelles et collectives ;– Forte interaction, voire coproduction avec le client, essentielle dans la réalisation de la prestation ;– Importance de l'adaptation du service au client et de la personnalisation de l'offre ;– Compétences relationnelles particulièrement critiques ;– Exigences de performances très fortes dans le management du capital clientèle et du capital humain.

Toutefois cette première synthèse, qui caractérise principalement les organisations de type 1 (A), doit être nécessairement affinée et enrichie, notamment à la lumière des aspects liés au management des organisations du savoir.

LE MANAGEMENT DES ORGANISATIONS DU SAVOIR

Le management des organisations fondées sur le savoir porte prioritairement trois aspects critiques : les clients, les professionnels qui y travaillent et la gestion des savoirs individuels, collectifs et organisa-

tionnels. Nous insisterons plus particulièrement sur le management stratégique des savoirs, après avoir évoqué les aspects liés au management des professionnels.

Manager des organisations du savoir, deux points critiques : les clients et les talents

La plupart des auteurs, qui se focalisent de fait sur les organisations de type AI, concourent à montrer que le management des organisations du savoir comporte aussi des spécificités, qui font l'objet d'un fort consensus, au moins en ce qui concerne les constats.

Des constats récurrents

Mark C. Scott¹, auteur influent sur ce sujet, relève une caractéristique commune aux ESP : « *Leurs actifs sortent de l'entreprise tous les soirs et leurs moyens d'existence reposent sur des relations par essence fragiles avec les clients.* » Les ESP, poursuit Scott, tendent à faire deux choses remarquablement bien : recruter, former et conserver des cerveaux de haut niveau, puis partager la connaissance collective avec efficacité et rapidité. Dans le monde du troisième millénaire, ce sont ces deux compétences qui vont constituer la première différence de compétitivité dans la plupart des secteurs.

Bette Lowendahl, qui confirme ces points critiques (recruter et conserver les meilleurs professionnels, d'une part, et capter les clients et les projets les plus intéressants, de l'autre), rappelle comme beaucoup d'autres que le management des professionnels constitue un problème complexe, ces derniers étant résistants aux tendances hiérarchiques. *A contrario*, ils veulent rarement passer du temps à superviser les autres, sauf s'ils en ont le talent. L'auteur ne manque d'ailleurs pas de rappeler, en s'appuyant sur la théorie des ressources², que la firme doit être attentive à son capital humain et à l'équilibre subtil qu'elle doit gérer pour ne pas être trop dépendante des ressources (compétences internes et clients) contrôlées par les professionnels qui y travaillent. Il est clair, en effet, que lorsque les professionnels reconnus font partie d'une firme, qu'ils soient experts-comptables, avocats, consultants, ou publicitaires, celle-ci maîtrise peu l'interaction avec le client, sauf si sa notoriété a facilité leur captation.

1. *Op. cit.*

2. Voir présentation en annexe de ce chapitre.

Jean Simonet¹ constate, pour sa part, de manière plus générale que le développement de la dimension du savoir dans de nombreuses activités bouscule et remet en cause un bon nombre de principes et de postulats du management et de la performance, de même que ses schémas classiques, souvent mécanistes, où la performance peut être définie, prévue, mesurée, expliquée, attribuée, évaluée et rémunérée avec une précision et une rigueur qui se veulent « objectives » et « scientifiques ». Ces nouveaux acteurs professionnels, compte tenu des caractéristiques de leur activité, requièrent des modes nouveaux et spécifiques de management. Mais, dans la pratique, ils sont souvent, selon lui, managés à l'ancienne, ou pas managés du tout.

Quelques recommandations

Selon Lowendahl, beaucoup d'ESP ont résolu le dilemme du pilotage par une rotation des responsabilités managériales, en référence au milieu universitaire. Cette analogie peut paraître contestable. La rotation semble plutôt pratiquée entre associés d'une firme. Maister rappelle, quant à lui², que les managers, pour bénéficier d'une certaine crédibilité, doivent gagner le respect professionnel de ceux qu'ils managent. Il relève malicieusement dans un autre ouvrage que l'on peut manager seulement ce que les professionnels laisseront manager³. Dans une contribution qui vient d'être publiée en collaboration⁴, Maister propose un appui pour les managers qui managent une partie de la firme, refusant ainsi le constat fait par certains selon lequel « *les professionnels sont non manageables* ». Au contraire, professent les auteurs, c'est précisément parce que le management de professionnels est complexe qu'il requiert plus d'attention, insistant sur le fait que la réussite dans le pilotage du groupe de professionnels est d'abord une affaire qui renvoie à soi-même. Ils proposent une série de conseils opérationnels pour guider et coacher les professionnels, en insistant sur l'intensité de la relation à développer avec chacun des membres de l'équipe.

D'une manière générale, les attentes des professionnels sont assez bien connues, notamment dans les organisations de type AI. Ils souhaitent être et pilotés par des dirigeants et managers de proximité qui soient eux-mêmes des professionnels reconnus expérimentés et crédibles,

-
1. Entretien avec l'auteur, le 1^{er} février 2004.
 2. Maister D.H., *Managing the professional service firm*, op. cit.
 3. Maister D.H., *True professionalism*, op. cit.
 4. Maister D.H., McKenna P. J., *First Among Equals, How to Manage Group of Professionals*, Free Press, 2002.

tant du point de vue de leurs compétences, de leur pratique du métier, que de leur capacité à générer de nouveaux contrats. Ils désirent également de plus en plus, nous semble-t-il, des dirigeants possédant une éthique forte dans la pratique de leur métier. Ils souhaitent, nous le verrons dans la partie consacrée aux travailleurs du savoir, bénéficier d'un environnement de travail professionnel favorable, permettant de combiner au mieux apprentissage et autonomie d'action. Naturellement, des variables complémentaires doivent être intégrées pour affiner cette analyse, comme la taille ou la phase de vie du cabinet. Nous proposons à titre d'illustration, deux formes polaires de management, résumées dans le tableau qui suit¹ :

FORMES POLAIRES DE MANAGEMENT
(quelques éléments de comparaison)

Firme A : logique libérale	Firme B : logique communautaire
<p>Description L'entreprise, qui comporte plusieurs centaines de professionnels, est organisée en <i>business units</i> qui proposent des prestations diversifiées dans le cadre d'une offre globale. La direction encourage la concurrence entre <i>business units</i> opérant sur des prestations proches, voire entre professionnels d'une même <i>business unit</i>. La rentabilité à court terme est privilégiée, même si la firme inscrit son développement dans la durée. On peut dire d'une certaine façon que le marché est entré dans l'organisation. La pression et le stress sont donc conséquents.</p>	<p>Description Le cabinet regroupe quelques dizaines de professionnels, qui ressemblent un peu à une « tribu d'intellectuels ». La solidarité entre professionnels, l'apprentissage collectif et l'équilibre de la charge demeurent des caractéristiques cardinales. Son positionnement sur une niche lui permet de maintenir un bon niveau d'activité sans devoir déployer une activité commerciale spécifique (qui n'entre pas dans la culture de ses professionnels). Le management est dans ce cadre relativement « confortable ».</p>
<p>Système de reconnaissance interne Chaque professionnel est en quelque sorte incité à être un entrepreneur et à développer sa propre clientèle (en s'appuyant certes sur la notoriété de la firme) et à développer ainsi un chiffre d'affaires conséquent. Sa reconnaissance et sa légitimation privilégient cette compétence.</p>	<p>Système de reconnaissance interne La reconnaissance et la légitimation des professionnels passe notamment par la publication de textes (articles et ouvrages) et par un réseau diversifié de « matière grise » (comme, par exemple, le réseau universitaire). La conduite de chantier complexe et la réalisation d'études approfondies participent naturellement à cette reconnaissance. .../...</p>

1. Cette description s'inspire de deux cas réels, volontairement maquillés mais reconstruits sur la base de témoignages.

Les nouveaux travailleurs du savoir

.../...

La rémunération comporte une partie variable individuelle significative, directement liée à l'apport d'affaires. Cette posture individualiste favorise incontestablement, d'une certaine manière, la captation de clients et le renouvellement de contrats avec d'autres.	La rémunération comporte une partie variable collective assise sur les contributions méthodologiques et la participation à la vie collective du cabinet.
Limites Les effets pervers existent et les « déviances » sont réelles. Ils se manifestent notamment par l'incitation à des comportements opportunistes et une sous-estimation des effets bénéfiques du travail collectif.	Limites Les professionnels peuvent se faire plaisir en privilégiant l'intérêt intrinsèque de leur activité au détriment de sa dimension économique. À l'extrême, la posture intellectuelle peut être décalée par rapport aux attentes des clients.

Le management stratégique des connaissances dans les organisations du savoir

On rappellera dans un premier temps quelques aspects historiques, puis l'on développera les aspects stratégiques liés au management des connaissances dans les organisations du savoir.

Quelques rappels historiques sur le management des savoirs

La préservation, la transmission et l'usage du savoir ont constitué de tout temps un enjeu stratégique souvent capital, comme nous l'avons évoqué aux chapitres 1 et 2. Si on s'en tient à l'histoire récente, on peut observer qu'au tournant du XX^e siècle, les entreprises les plus performantes créent des laboratoires de grande taille, en internalisant en quelque sorte la recherche. C'est notamment le cas dans la chimie allemande, avec des entreprises comme Bayer, BASF ou Höchst, et dans l'électronique américaine, avec le laboratoire de recherche de *General Electric*¹. *Le laboratoire est ainsi, selon certains auteurs, « lui-même un dispositif de gestion des connaissances qui assure la production, la diffusion et la capitalisation de certains savoirs scientifiques »*².

1. Caron F., *Les deux révolutions industrielles du XIX^e siècle*, op. cit.

2. Hatchuel A., Le Masson P., Weil B., « De la gestion des connaissances aux organisations orientées conception », *Revue internationale des sciences sociales, La société du savoir*, UNESCO/Èrès, 2002.

Prusak¹ rappelle à cet égard quelques antécédents intellectuels récents, de poids : pendant la Seconde Guerre mondiale, certains observateurs remarquèrent qu'il fallait beaucoup moins de temps pour construire le deuxième avion d'un modèle donné que pour construire le premier, et que ce deuxième appareil souffrait de moins de défauts que son prédécesseur. En d'autres termes, il était prouvé que les travailleurs apprenaient effectivement d'expérience. Dans les années cinquante, relève cet auteur, la *Rand Corporation* commença à analyser et codifier des observations de ce type. Cette approche trouva d'ailleurs son expression dans un article de 1962 du prix Nobel de l'économie Kenneth Arrow, "Learning by Doing"². Il explique en substance que, si les entreprises parviennent à mieux gérer le processus d'apprentissage, à trouver les meilleurs moyens de transmettre les savoirs souvent tacites qui constituent la base de leur exploitation, elles peuvent gagner en efficacité.

Il faudrait également rappeler « *les aventures et les mésaventures des systèmes experts* »³, selon les termes d'Hatchuel, qui, vers le milieu des années quatre-vingts, dans le prolongement de l'intelligence artificielle, se proposent de capitaliser et de mettre à disposition du collectif des savoirs individuels devenus rares ou difficilement accessibles. Ils représentaient la première vague des outils du KM.

En juin 1991, le magazine *Fortune*⁴ abordait la question de la gestion des connaissances dans l'entreprise. Il conseillait pour la première fois aux firmes de se centrer davantage sur leurs connaissances que sur leurs biens matériels. Dans cet article, en effet, certains dirigeants de grandes sociétés américaines faisaient remarquer que les résultats qu'ils obtenaient étaient directement liés à la façon de gérer les connaissances dans leur entreprise. Il semble que celui-ci ait servi de révélateur à de nombreux dirigeants de grandes firmes. D'ailleurs le concept de *knowledge management* s'est développé surtout à partir de 1994 dans les pays anglo-saxons. En France, le premier colloque sur le sujet se tient en 1993⁵.

1. Prusak L., « Aux origines de la gestion des connaissances », *L'Expansion Management Review*, n° 106, septembre 2002. L'auteur est présenté par la revue comme le « maître à penser américain » d'IBM Global Service (la version originale de l'article remonte à l'automne 1999).
2. Arrow K., "The Economic Implication of Learning by Doing", *Review of Economics Studies*, 29, n° 3, juin 1962.
3. Pour une analyse critique, voir Hatchuel A., et Weil B., *Experts in Organization. A Knowledge-Based Perspective on Organizational Change*, L. Librecht, translator, Berlin, New York, Walter de Gruyter, 1995.
4. Stewart T.A., "Brain Power. How Intellectual Capital is Becoming American's Most Valuable Asset", *Fortune*, June 3, 1991.
5. *Le Monde* du 8 mai 2001.

Parmi les premières sociétés qui se dotent d'un *knowledge manager* en 1999, on peut relever la société Cofinoga et le bureau Véritas.

Knowledge management : de quoi parle-t-on ?

Il existe naturellement de très nombreuses définitions de ce terme. Nous en retiendrons pour notre part deux, qui nous semblent pragmatiques et complémentaires.

Le CIGREF (Club informatique des grandes entreprises françaises)¹ définit ce terme comme un ensemble de modes d'organisation et de technologies visant à créer, collecter, organiser, stocker, diffuser, utiliser et transférer la connaissance dans l'entreprise. La connaissance est matérialisée par des documents internes et externes, mais aussi sous forme de capital intellectuel et d'expérience, détenus par les collaborateurs ou les experts d'un domaine.

Pour sa part, Jean-Yves Prax², l'un des meilleurs experts en la matière, propose plusieurs définitions pour rendre compte ainsi de la complexité du concept :

- **Une définition utilitaire**, que donnerait spontanément l'agent professionnel contemporain, submergé par la « pollution informationnelle » : « Apportez-moi l'information dont j'ai besoin, au moment où j'en ai besoin et, si possible, sans que j'en fasse la demande » ;
- **Une définition opérationnelle**, liée au *business* et aux processus cœur de métier : combiner les savoirs et les savoir-faire dans les process, produits et organisations pour créer de la valeur ;
- **Une définition fonctionnelle**, à travers le cycle de vie de la connaissance, depuis l'émergence d'une idée, formalisation, validation, diffusion, réutilisation, valorisation.

Les logiques et les enjeux stratégiques liés au management des connaissances dans les organisations du savoir

Nous allons à présent décrire et analyser les principaux enjeux stratégiques liés au management des connaissances dans les organisations du savoir, qui font apparaître deux pôles dominants, lesquels ne sont

1. « Gérer les connaissances. Défis, enjeux, conduite de projet », 2000 (www.gigref.fr).

2. Prax J.-Y., *Le manuel du knowledge management. Une approche deuxième génération*, Dunod, 2003. L'auteur, en ajoutant le sous-titre de « deuxième génération », entend ainsi répondre à ce qui n'a pas marché dans ce que l'on a essayé de mettre en place jusqu'ici. Il propose des recommandations qui s'appuient sur l'analyse des situations rencontrées en entreprises. Il resitue également le KM dans sa posture humaine, en abordant notamment la question critique du pilotage des projets de gestion de la connaissance.

pas à l'abri de tensions. Le premier pôle est plus centré sur l'expertise et le savoir personnalisé, tandis que l'autre pôle se réfère au champ procédural, au sens large, et renvoie plus particulièrement à l'usage des nouvelles technologies de l'information¹. Comme l'indique d'ailleurs un rapport récent du Commissariat général du plan², la gestion des connaissances possède deux facettes : l'une, formelle et procédurale, instrumentée, qui correspond à l'implantation des outils informatiques et des bases de données ; l'autre informelle, culturelle, qui relève de l'animation de communautés professionnelles, du fonctionnement en réseau, de la facilitation des rencontres physiques par des moyens parfois très simples. Nous verrons d'ailleurs que ces deux pôles ne fonctionnent pas de manière binaire et qu'ils sont générateurs de tensions.

Connaissances tacites et connaissances explicites³

On doit aux travaux fondateurs de Michael Polanyi d'avoir analysé et décrit le savoir tacite et opéré de fait une distinction majeure entre deux formes de savoir, le savoir explicite et le savoir tacite. Il écrit ainsi : « Les connaissances tacites se réfèrent à la connaissance qui peut être exprimée sous forme de mots, de dessins, d'autres moyens articulés, notamment les métaphores ; les connaissances tacites sont des connaissances

1. Dans une importante contribution sur la population des cadres, Delteil V. et Dieuaide P. (*op. cit.*) reprennent plus largement cette distinction : « *En résumé, les choix organisationnels des entreprises font ressortir des tendances contradictoires du point de vue de l'encadrement entre, d'un côté, le besoin de procédure pour gérer l'instabilité des relations des entreprises avec le marché et, de l'autre, le besoin de laisser jouer les dimensions informelles et les interactions à caractères tacites dans la production et la gestion des compétences pour innover.* » Ils citent également en appui Norbert Alter selon lequel, les mutations de l'encadrement ne sont pas tant l'expression d'une « *transition difficile vers un modèle post-taylorien (que) celle d'une contradiction fondamentale entre les logiques d'organisation (contraintes de standardisation, de coordination et de programmation) et les contraintes d'innovation (élaboration de combinaisons nouvelles entre les ressources de l'entreprise, capacité à réagir à des opportunités ou à des événements imprévus)* » (Alter N., *La gestion du désordre en entreprise*, Avant-propos de la troisième édition augmentée, L'Harmattan, 1991).
2. *La France dans l'économie du savoir*, rapport du groupe présidé par Pascal Viginier, La Documentation française, 2002.
3. D'après Polanyi M., *Personal Knowledge*, University of Chicago Press, 1958, *The Tacit Dimension*, Doubleday, 1966, *Knowing and Being*, The University of Chicago Press, 1969.

difficilement exprimables quelle que soit la forme du langage. »¹. Le savoir explicite est donc formalisable et transmissible sans perte d'intégrité et sans altérations. L'objet-livre² en représente une illustration typique et concrète, mais cela peut être un manuel de procédure ou, plus généralement, une base de données spécifiques (clients, fournisseurs...). Le savoir tacite, en revanche, est plus complexe, voire impossible à formaliser³. Il est donc, nous le verrons, rebelle à la captation électronique, permettant sa transmission à autrui.

C'est en pratique sur cette base dichotomique – connaissances explicites/connaissances tacites – que se sont structurées les grandes logiques, à l'œuvre dans le champ de la gestion des connaissances, distinctions qui, en pratique, ne seront pas totalement binaires, comme nous l'avons indiqué, mais donneront lieu également à des combinaisons et des inférences.

Le tableau qui suit synthétise ces différentes approches (qui peuvent faire l'objet de regroupements) et que nous allons sommairement présenter, avant d'en approfondir et d'en illustrer quelques aspects. Notons que les organisations de type A1 auront naturellement tendance à privilégier la famille des connaissances tacites, tandis que les organisations de type A2, mobiliseront plutôt la famille des connaissances explicites. Mais nous verrons que les situations ne sont jamais totalement binaires et que des combinaisons sont souvent nécessaires, voire indispensables.

-
1. Les origines du terme « tacite » sont d'ailleurs instructives : il est emprunté durant le XV^e siècle au latin *tacitus* qui signifie « dont on ne parle pas ». Son dérivé, « tacitement », a signifié à la même époque « en cachette, à voix basse », *Dictionnaire historique de la langue française*, Le Robert, 1997.
 2. Reix R., « Savoir tacite et savoir formalisé dans l'entreprise », *Revue française de gestion*, n° 105, septembre/octobre 1995.
 3. À noter la confusion de l'économie entre connaissance tacite et connaissance implicite (de Brandt, *op. cit.*). Une connaissance implicite, « qu'il n'est pas nécessaire de mobiliser pour utiliser un produit ou exercer une activité », peut être codifiable et est souvent codifiée (exemple : un mode opératoire pour repérer une panne de moteur est normalement totalement codifiable). Une connaissance tacite n'est pas codifiable (exemple : savoir-faire de l'ébéniste).

FORMES DE CONNAISSANCES

Auteurs	Famille des connaissances tacites	Famille des connaissances explicites
Sveiby ¹	Centration sur la connaissance	Centration sur l'information
Hansen, Nohria et Tierney ²	Stratégie de personnalisation	Stratégie de codification
Newell, Robertson, Scarbrough et Swan ³	Modèle communautaire	Modèle cognitif
Ermine ⁴	Capital humain de l'entreprise	Capital d'informations

Les stratégies centrées sur l'information et les stratégies fondées sur la connaissance, autour de Sveiby

De nombreux auteurs ont pointé l'intérêt de cette distinction⁵. Posséder une connaissance dans quelque domaine que ce soit, rappellent Dominique Foray et Paul A. David⁶, c'est être capable d'actions intellectuelles ou manuelles. La connaissance est donc fondamentalement une « *capacité cognitive* ». « *L'information, en revanche, rappellent les chercheurs, est un ensemble de données, structurées et formatées, mais inertes et inactives tant qu'elles ne sont pas utilisées par ceux qui ont la connaissance pour les manipuler et les interpréter. C'est au regard des coûts de reproduction que cette distinction prend tout son sens : quand la reproduction de l'information ne coûte que le prix de la copie (c'est-à-dire presque 0, grâce aux moyens modernes), la reproduction de la connaissance coûte beaucoup plus, puisque ce qui doit être reproduit est une capacité cognitive, difficile à expliciter et à transférer d'un individu*

1. Sveiby K.E., *La nouvelle richesse des entreprises*, op. cit.

2. Hansen T., Nohria N. et Tierney T., "What's Your Strategy for Managing Knowledge ?" *Harvard Business Review*, mars 1999 ; trad. française, « Quelle est votre stratégie de gestion du savoir ? », *Le Management du savoir en pratique*, Éditions d'Organisation, 2003. Foray D., op. cit.

3. Newell S., Robertson M., Scarbrough H. et Swan J., op. cit.

4. Ermine J.-L., *La gestion des connaissances*, Hermès, 2003.

5. Pour approfondir, voir notamment la *Revue internationale de sciences sociales*, n° 171, mars 2002.

6. David P.A. et Foray D., op. cit.

Les nouveaux travailleurs du savoir

à un autre. » D'autres auteurs, tels Machlup¹, Dosi² et Épingard³, distinguent également ces deux concepts. Ils rappellent en particulier que l'information, dont les coûts de production et de transmission sont de plus en plus faibles, se situe dans le champ du codifiable et constitue une matière première de la connaissance, cette dernière étant intimement liée à l'individu ou au groupe qui la composent.

Karl Eric Sveiby a repris cette distinction, en la situant dans une perspective stratégique, sur laquelle nous reviendrons, en l'illustrant à travers les firmes McKinsey⁴ et Saatchi & Saatchi, centrées sur la connaissance et la résolution de problèmes, d'une part, et Netscape et Microsoft, d'autre part, qui poursuivent des stratégies fondées sur l'information. Le tableau qui suit, synthétise cette distinction :

KARL ERIC SVEIBY : INFORMATIONS ET CONNAISSANCES

Stratégie centrée sur l'information	Stratégie fondée sur la connaissance
<ul style="list-style-type: none">– Faible niveau de personnalisation– Connaissance vendue comme produit dérivé– Produits croissants tirés de l'efficience– Avantage par l'économie d'échelle dans la production– Volumes importants et marchés de masse– Investissement en informatique– Personnel considéré comme un coût	<ul style="list-style-type: none">– Haut niveau de personnalisation– Connaissance vendue comme procédé– Profits croissants tirés de l'efficacité– Désavantages par économie d'échelle dans la production– Faibles volumes et clients individuels– Investissement en personnel– Personnel considéré comme une ressource

1. Machlup F., "Knowledge : its Creation, Distribution and Economic Significance", vol. 3 : *The Economics of Information and Human Capital*, Princeton University Press, 1984.
2. Dosi G., "The Contribution of Economic Theory to the Understanding of a Knowledgebase Economy", in OCDE, 1996 a.
3. Épingard P., « L'investissement immatériel, une réalité essentielle et insaisissable », in Brandt (de) J., Gourbet G. (dir.), *Immatériel, nouveaux concepts*, Economica, 2001.
4. Ce cabinet représente en effet depuis longtemps la « firme de référence ». Toutefois, comme beaucoup de cabinets, il n'échappe pas aux difficultés liées au nouveau contexte de l'après 11 septembre. Les recrutements ont été gelés en 2002. Mais, surtout, le cabinet ne serait pas exempt de critiques. Son bureau de Houston a ainsi épaulé pendant 18 ans la direction et le conseil d'administration d'Enron. Selon l'enquête approfondie menée par John Byrne, journaliste au *Business Week*, « la plupart des constructions intellectuelles sur lesquelles reposait la transformation d'Enron en un colosse du trading, sont liées à des réflexions de McKinsey ». En France, à Suez et Vivendi, de nombreuses présentations auraient été faites sur les vertus du modèle Enron (source : *L'Expansion*, juillet/août 2003, n° 677).

Perspective cognitive et perspective communautaire

Newell, Robertson, Scarbrough et Swan proposent également un tableau synthétique qui reprend les perspectives dites cognitives et communautaires. Dans le premier cas, il importe de capturer et de traiter, en utilisant les outils informatiques, la connaissance utile « *située dans le cerveau des personnes* », en vue de permettre leur diffusion et leurs applications. Naturellement, rappellent-ils, les connaissances tacites seront souvent ignorées, compte tenu de la difficulté de leur captation. Le modèle communautaire, en revanche, insiste sur l'importance des relations, des liens, des réseaux interactifs et des attitudes de partage du savoir.

MODÈLE COGNITIF ET MODÈLE COMMUNAUTAIRE : DEUX VUES CONTRASTÉES DU PROCESS DE KNOWLEDGE MANAGEMENT

Modèle cognitif	Modèle communautaire
<ul style="list-style-type: none">– Le savoir est objectivement défini, sur la base de faits et de concepts– Le savoir peut être codifié et transféré à travers du texte : les systèmes d'information ont un rôle crucial– Les gains du KM incluent l'exploitation à travers le recyclage (réutilisation) de savoirs existants– La première fonction du KM est de codifier et de « capturer » le savoir– Le facteur de succès déterminant est la technologie– Les métaphores dominantes sont la mémoire et le puzzle (les pièces appropriées du savoir ensemble pour produire une plus grande image dans un cadre prédictible)	<ul style="list-style-type: none">– Le savoir est socialement construit et basé sur l'expérience– Le savoir peut être tacite et est transféré à travers la participation dans des réseaux sociaux incluant des groupes professionnels et des équipes– Les gains du (pour) le KM incluent l'exploration à travers le partage et la synthèse du savoir parmi (au sein) de groupes sociaux différents et de communautés– La fonction principale du KM est d'encourager le partage des connaissances à travers le maillage de réseaux– Le facteur de succès est la confiance et la collaboration– La métaphore dominante est constituée par les communautés humaines et le kaléidoscope (interactions créatives produisant un nouveau savoir, parfois selon des chemins imprévisibles)

Capital humain de l'entreprise et capital d'information explicite

Jean-Louis Ermine propose dans ce cadre un premier repérage en indiquant que le patrimoine de connaissances possède deux dimensions essentielles :

Les nouveaux travailleurs du savoir

- La première est bâtie sur le « *capital humain de l'entreprise* », et constitue ce qu'il appelle « *le capital de connaissances tacites, celles qui sont compilées dans la tête des acteurs, ressource au cœur de l'opérationnalité des connaissances, puisque ce sont ces connaissances tacites qui sont mises en œuvre en dernier ressort dans les activités* » ;
- La seconde est bâtie sur le capital d'informations explicites « *qui fournit des moyens aux acteurs pour reconstruire la connaissance tacite. C'est avec cette double dimension que devra œuvrer tout projet de gestion des connaissances* ».

Le chercheur rappelle que les deux approches ne s'opposent pas mais se complètent. Il est souhaitable, notamment, qu'une communauté de savoir qui gère sa connaissance en produise des traces explicites, et, réciproquement, un corpus de connaissances explicitées nécessite peu ou prou la construction d'une communauté pour les mettre en action et les faire évoluer.

Stratégie de codification et personnalisation

Cette autre forme de présentation est proposée par Hansen, Nohria et Tierney, dans leur contribution consacrée à la stratégie de la gestion du savoir, parue dans la *Harvard Business Review*. Nous aurons l'occasion de revenir sur cette contribution importante et pragmatique dans laquelle les auteurs analysent les pratiques de gestion des connaissances au sein de trois types de firmes : des cabinets de conseil, des firmes dans le secteur de la santé et des constructeurs informatiques. Ils ont ainsi pu identifier la réalité de stratégies bien différenciées, articulées autour de la logique de codification, se référant au champ de l'explicite et de la logique de la personnalisation, qui renvoie au champ du tacite. Naturellement, cette segmentation n'est jamais totalement binaire, mais plutôt marquée par une posture stratégique dominante.

Nous proposons pour notre part de retenir une terminologie proche qui s'articule autour de la logique de production unitaire¹, se référant à la notion d'atelier ou de boutique, pour caractériser la logique de personnalisation ; la logique dite industrielle² nous semblant représentative de la notion de codification ou de standardisation.

1. On s'inspire de la fameuse typologie de Woodward J., *op. cit.*

2. Une analyse plus fine nécessiterait que l'on ait recours au terme de « logique rationalisatrice », recouvrant, d'une part, une dimension « industrielle » et, d'autre part, une dimension « professionnelle », pour s'inspirer des travaux de Gadrey.

À la lumière de ce premier survol sur ces doubles perspectives, nous pouvons à présent approfondir chacune d'elles.

La logique de la personnalisation autour de la production unitaire et l'importance de la dimension tacite

Retour sur les connaissances tacites et leur importance

L'économiste François Régnier¹, explique de manière illustrative qu'il n'est pas facile de réussir une mayonnaise. Une excellente recette écrite n'est pas forcément pertinente, et il risque de manquer quelque chose pour qu'elle « prenne ». Ce qui est d'ailleurs vrai de nombreuses recettes de cuisine, mais aussi, poursuit Régnier, des arts, comme la musique, ou des sports, comme la navigation à voile. Ce type de connaissances se réfère bien aux « *tours de main* », au « *savoir-faire artisanal* ». Cette caractéristique majeure, comme l'ont signalé de nombreux auteurs, ne rend pas d'emblée aisés sa capitalisation, sa transmission et son échange. Ainsi, pour Robert Reix², en l'absence d'une formalisation par le biais du langage, la connaissance n'est-elle pas séparable de son détenteur et de son contexte d'utilisation ; elle ne peut être acquise qu'à travers un processus d'imitation et d'expérimentation. Notons que ces savoirs incorporés et attachés à des personnes, qui en sont en quelque sorte les détenteurs et les propriétaires, constituent naturellement une source de pouvoir conséquente.

Dominique Foray rappelle de manière plus synthétique que la connaissance tacite est un bien qui se prête difficilement à de nombreuses opérations :

- L'échange, la diffusion et l'apprentissage supposent la mobilité et la démonstration volontaire des personnes qui les détiennent. Ils sont donc coûteux et difficiles à mettre en œuvre ;
- Le stockage et la mémorisation des connaissances tacites sont conditionnés par le renouvellement, de génération en génération, des personnes qui détiennent ces connaissances ;

Suite de la note 2, page 234.

Néanmoins, par souci de simplification et comme la présentation des organisations du savoir ne constitue pas le cœur de notre ouvrage, nous maintiendrons dans la présentation qui suit le terme de « logique industrielle ».

1. Régnier F., « Connaissances tacites : un rôle stratégique dans l'entreprise », *Revue française de gestion*, septembre/octobre 1995, n° 105. Voir aussi Épingard P., *op. cit.*
2. Reix R., *op. cit.*

Les nouveaux travailleurs du savoir

- Ces connaissances ne peuvent être ni classées, ni répertoriées de manière systématique¹.

Ces considérations démontrent clairement la place capitale et le rôle potentiellement stratégique de ce type de savoir. François Régnier n'hésite pas à écrire, en exergue de son article, qu'ignorer les connaissances tacites dans l'évolution de la culture d'entreprise, aujourd'hui, apparaît comme une faute de management. Pour s'en convaincre il suffit de relever ce qu'écrivent dans un rapport récent, déjà évoqué, les représentants du GIGREF, qui est le club informatique des grandes entreprises françaises, dont la finalité est la promotion de l'usage des systèmes d'information comme facteur de création de valeur pour l'entreprise. Ils affirment notamment que plus de 80 % des connaissances stratégiques, des connaissances liées aux métiers et opérationnelles de l'entreprise résident à la fois « *dans la tête des gens* » et dans des formats souvent inexploitablement aisément (notes manuscrites, documentations non référencées, dossiers manuels, règles implicites...).

Autrement dit, les connaissances cruciales de l'entreprise ne résident pas essentiellement dans les systèmes d'information automatisés qui exploitent les informations structurées et les règles de gestion explicites associées. Les connaissances cruciales sont de plus en plus tacites.

Illustrations et applications de la logique de personnalisation : les services intellectuels purs et les firmes de référence comme McKinsey, Bain, BCG

Les services intellectuels « purs »

L'illustration la plus typique de cette logique est fournie par les services intellectuels « purs », où le professionnel délivre une prestation unique, singulière, le plus souvent en interaction et en coproduction forte avec son client. On pense, par exemple, au cas des consultants de haut niveau qui « coachent » des dirigeants d'entreprises ou qui leur apportent des conseils stratégiques sur des domaines très pointus. C'est aussi le travail du chasseur de têtes qui travaille uniquement sur son réseau et sur un carnet d'adresses pour dénicher un dirigeant ou un expert. Ces professionnels possèdent souvent deux caractéristiques : ils privilégient l'échange oral au détriment de la production écrite et ils réalisent eux-mêmes de manière simultanée les activités liées à leur *business*

1. Foray D., *op. cit.*

(commercial, production, gestion). Cette configuration du service intellectuel pur se retrouve souvent autour de la notion de « boutique de luxe », qui regroupe quelques consultants de haut vol. Mais elle n'est pas la seule.

L'analyse Hansen, Nohria et Tierney s'agissant de McKinsey, Bain et les autres

Les firmes un peu mythiques comme McKinsey, Bain, BCG sont souvent citées comme illustration de la stratégie de personnalisation. Ainsi pour Hansen, Nohria et Tierney. Ces cabinets, précisent les auteurs, exemples à l'appui, privilégient le « *dialogue entre les individus* » et non les « *objets de connaissances* », engrangés dans des bases de données. C'est en effet grâce à ces itérations et allers et retours continus sur des problèmes qu'ils ont à résoudre que les consultants parviennent collectivement aux idées les plus abouties. Ils prolongent d'ailleurs ces illustrations en prenant des exemples dans d'autres organisations. Des cabinets comme Bain, rappellent les auteurs, consentent d'importants investissements dans la construction de réseaux humains pour faire fonctionner de manière efficace leur stratégie de personnalisation. Pour cela le partage des connaissances se fait de face-à-face, par téléphone, courriel ou conférence vidéo. McKinsey encourage également le fonctionnement en réseau : déplacement des collaborateurs entre les différents bureaux, développement d'une culture qui incite les consultants à rappeler sans délai leurs collègues ayant téléphoné, création d'annuaires de spécialistes. Mais, si le système de McKinsey privilégie le contact direct, il n'exclut pas l'échange de documents. Il facilite également l'utilisation des systèmes de documentation électronique qui ont en réalité pour objet de repérer des documents consacrés à un sujet précis, afin d'accumuler rapidement des informations et surtout d'identifier les personnes qui les ont coproduites pour prendre contact avec eux. Ainsi son fameux « réseau de réponse rapide » (*Rapid Response Network*) s'engage-t-il à répondre dans les 24 heures à tout consultant qui pose une question ou recherche une information, n'importe où dans le monde¹.

Les auteurs précisent que ces choix stratégiques ne sont pas l'apanage des seuls cabinets de conseil. Ainsi l'exemple du Memorial Sloan-Kettering Cancer Center de New York, centre anticancéreux réputé, en constitue-t-il une bonne illustration dans le secteur de la santé. Le cen-

1. Davenport T.H., *Information ecology*, Oxford University Press, 1997.

Les nouveaux travailleurs du savoir

tre fournit à ses malades le meilleur traitement et les conseils les plus personnalisés. Plusieurs spécialistes se consultent sur chaque cas et la gestion des connaissances du centre se confond essentiellement avec la gestion de cette collaboration entre spécialistes. Pour faciliter la communication entre les personnes, tous les membres d'une même équipe sont abrités dans la même aile de l'hôpital et se rencontrent plusieurs fois par semaine. Chaque patient est vu par plusieurs médecins qui se concertent systématiquement avant d'établir un diagnostic. L'équipe du cancer du sein, par exemple, compte 40 cliniciens (chirurgiens, radiothérapeutes, psychologues...), ainsi qu'un noyau de chercheurs en sciences fondamentales. Naturellement, la réputation du centre attire les meilleurs oncologues et les salaires y sont les plus élevés de la spécialité. De manière cohérente, sa politique de ressources humaines s'aligne sur la stratégie de gestion des connaissances : attraction des meilleurs par une rémunération supérieure à celle de leurs homologues d'autres institutions académiques, technologie de pointe et excellente réputation.

De manière plus générale, cette stratégie de personnalisation, comme l'expliquent les auteurs, repose sur la logique de « *l'économie de l'expertise* » permettant d'apporter des réponses sur mesure à des problématiques plutôt singulières et complexes. Dans cette logique, c'est le dialogue et l'échange d'informations entre les personnes (et accessoirement les groupes) qui seront privilégiés. Mais les connaissances conservent généralement un lien étroit avec l'individu qui les a développées et circulent principalement par le biais des contacts personnels. L'informatique sert surtout dans ce cas à faciliter cette communication et ne constitue pas un moyen de stockage. Naturellement, ces firmes facturent nécessairement au prix fort¹, ce qui implique un recrutement très

-
1. Selon les auteurs, en 1997 les honoraires d'un consultant étaient de 2 000 dollars par jour en moyenne, alors que chez Andersen Consulting le montant atteignait à peine les 600 dollars. Yann Duchesne, à l'époque directeur général de McKinsey France, expliquait dans un entretien à la revue *Personnel* (n° 407, février 2000) : « Nous avons l'aspiration de recruter, développer, motiver et retenir les meilleurs talents que l'on puisse trouver. En France, les meilleurs éléments de leur génération se trouvent dans les grandes écoles. Nous sommes également très présents dans les business schools. Ce critère de la provenance ou du diplôme nous permet d'optimiser nos recrutements, de perdre le minimum de temps et de faire le moins d'erreurs possibles. Cela ne veut pas dire qu'il n'existe pas de très bons éléments ailleurs. 95 % des consultants McKinsey sont entrés comme jeunes consultants, et ont fait un parcours initiatique qui est le même pour tous. (...) Chez McKinsey, un consultant doit constamment progresser ; sinon, il a intérêt à poursuivre sa carrière ailleurs. »

sélectif, conduisant à trouver des « *inventeurs* »¹ qui appliquent, après une importante formation en face-à-face, leurs capacités analytiques et leur créativité à des problèmes chaque fois différents.

Retenons donc que cette logique de personnalisation est adaptée aux organisations du savoir confrontées à la construction d'une offre spécifique, résultant souvent de confrontations de points de vue et d'expériences, où l'accumulation du savoir tient plus aux personnes (à leur compétence et à leur expertise) qu'aux processus ou aux procédures.

Le point de vue de Sveiby s'agissant de McKinsey et de Saatchi & Saatchi, autour de la stratégie de la connaissance

Pour Karl Eric Sveiby², la firme McKinsey (comme Saatchi & Saatchi) illustre parfaitement la stratégie fondée sur la connaissance. Elle instaure une relation avec le client qui met en valeur les actifs incorporels. Il en rappelle les principales caractéristiques bien connues : la société est fondée sur les compétences individuelles, reposant sur un recrutement hyper-sélectif de jeunes issus des meilleures écoles et universités. La carrière est basée sur l'alternative ascension ou sortie (avec, dans ce dernier cas, un réseau actif de l'association des anciens facilitant leur repositionnement, d'autant qu'ils sont des clients potentiels...). Mais Sveiby rappelle également que ce cabinet prône l'obligation de divergence (quel que soit le statut du consultant) et encourage les associés à se lancer dans des projets de recherche et à écrire des ouvrages... à condition que cela puisse s'intégrer aux missions réalisées pour des clients. La règle veut en effet que le client passe en premier, ce qui est somme toute classique ; ensuite la société, l'équipe et enfin l'individu³.

Aussi, pour Sveiby, McKinsey démontre qu'il est possible de convertir les flux de connaissance invisibles provenant de toutes ces activités en des revenus financiers tangibles et bien visibles, et qu'il existe d'ailleurs une infinité d'opportunités pour qui veut créer des revenus invisibles. Une stratégie fondée sur la connaissance rapporte des profits croissants, principalement à partir des actifs incorporels, des actifs qui

1. Et non des « metteurs en œuvre », ces derniers étant mieux adaptés aux organisations du savoir à caractère plus industriel, comme nous le verrons ci-après. Par voie de conséquence, les grilles de rémunération ne sont pas les mêmes.
2. Sveiby K.E., *La nouvelle richesse des entreprises*, *op. cit.*
3. Tom Peters aurait ainsi perdu son statut d'associé lorsque son attirance « pour les feux de la rampe » sembla nuire à l'intérêt qu'il pouvait porter à ses clients...

convertissent des revenus invisibles provenant d'un grand nombre d'activités en revenus tangibles. Les salariés sont considérés comme des sources de revenu. Une stratégie centrée sur la connaissance est applicable à des secteurs et organisations très divers car toute organisation dispose de gens compétents, d'une composante interne qui peut être rendue plus efficace et d'une composante externe dont la gestion est susceptible de tirer des revenus visibles et invisibles de ses clients.

Dans un genre différent David Maister évoque pour sa part, la « *one-firm firm* »¹, que l'on peut approximativement traduire par « la firme unitaire ». Il relève ainsi que les « *firmes unitaires* » comme Goldman Sachs, McKinsey, Hewitt Associate et Lathman & Watkins, non seulement sont parmi les plus rentables mais possèdent un certain nombre de caractéristiques : loyauté, minimisation du vedettariat, esprit d'équipe ; elles évitent, de plus, délibérément la croissance par fusion et investissent dans la R & D.

Les formes d'explicitation et de gestion de la connaissance tacite

Un enjeu important pour les organisations du savoir, et les entreprises en général, consiste à capter, à expliciter et exploiter les savoirs tacites. Ces opérations comportent au demeurant des coûts souvent sous-estimés² : le temps passé en réunions de travail, les coûts d'acquisition liés à l'aptitude cognitive de l'émetteur, les coûts de communication qui renvoient à l'aptitude cognitive de l'émetteur à transmettre et communiquer la connaissance. On peut également ajouter les « coûts sociologiques » liés à la volonté de partager le savoir tacite.

Si l'on veut identifier les différentes formes d'exploitation et de traitement des connaissances tacites, on suivra volontiers les distinctions proposées par Jean-Louis Ermine³, chercheur au CEA et fin connaisseur des problématiques liées à la gestion des connaissances. Il différencie en particulier l'explicitation des connaissances tacites et la gestion des connaissances tacites, comme le résume le tableau qui suit et qui sera ensuite développé :

1. Maister D.H., *Managing the professional service firm*, *op. cit.*

2. Voir, par exemple, Pomian J. et Roche C., *Connaissance capitale*, L'Harmattan, 2002.

3. *Op. cit.*

EXPLICITATION ET GESTION DES CONNAISSANCES TACITES

Transcription	S'applique aux connaissances tacites pouvant être explicitées simplement en les transcrivant de manière plus ou moins structurée (ex. : fiches de retour d'expérience).
Ingénierie Codification	L'ingénierie des connaissances tente, de manière plus sophistiquée que la transcription, de capter des « <i>parcelles de savoir tacite</i> » en privilégiant les entretiens avec les détenteurs de la connaissance. La codification est un processus de conversion d'une connaissance en un message.
La connaissance est le résultat d'un processus coopératif dans l'action collective. Il ne s'agit plus alors d'explicitier ces connaissances, mais de favoriser leur création, leur partage, en gérant le travail coopératif d'une communauté de personnes.	

L'explicitation des connaissances tacites : transcription et ingénierie

L'explicitation des connaissances tacites comprend elle-même la transcription et l'ingénierie des connaissances tacites. La transcription des connaissances est une opération qui consiste, selon Ermine, à expliciter les connaissances tacites qui peuvent l'être, en les transcrivant de manière plus ou moins structurée. Il peut s'agir, par exemple, de la mise en place de systèmes qualité (dont la première règle est d'écrire ce que l'on va faire), de fiches de retour d'expérience ou de la rédaction de publications.

L'ingénierie des connaissances, en revanche, tente de manière plus sophistiquée que la transcription de capter des « *parcelles de savoir tacite* ». Cette démarche repose pour l'essentiel sur la base d'entretiens avec les détenteurs de la connaissance, pour permettre l'explicitation d'une partie du capital de connaissances tacites de l'organisation. Cela nécessite des « *opérations de détachement* » et de partage, de façon à les rendre accessibles, reproductibles et donc utilisables. Nous rejoignons, à notre sens, le processus de codification proposé par David et Foray. Ces derniers indiquent, en effet, que la connaissance tacite peut être codifiée, c'est-à-dire explicitée et articulée « *de façon que l'on puisse exprimer cette connaissance sur un support* »¹. Il s'agit d'un processus de « *conversion d'une connaissance en un message* », qui conduit, comme l'exprime dans une formule imagée Foray dans un autre texte, de

1. David P.A., Foray D., *op. cit.*

« *placer la connaissance sur un support ; celle-ci étant désormais libérée de son rattachement à une personne* »¹. Ce faisant, « *on détache la connaissance de l'individu et l'on crée ainsi des capacités de mémoires, rendues indépendantes de l'homme* ».

De manière complémentaire, expliquent David et Foray, la codification consiste à produire la représentation de la connaissance qui permet de l'inscrire sur un support. On crée ainsi des capacités cognitives nouvelles, qui sont impensables lorsque la connaissance reste attachée à l'individu et ne peut donc être qu'entendue (quand la personne raconte) ou vue (quand la personne fait). Mais les deux chercheurs rappellent un phénomène capital : la codification mutile la connaissance. Ce qui est exprimé et inscrit n'est pas la connaissance complète mais un programme d'apprentissage qui aide à reproduire la connaissance, comme, par exemple, un manuel d'opération. Nous verrons, en complément de cette mutilation, que le partage du savoir tacite ne va pas de soi, compte tenu des enjeux qu'il met à jour. Il existe d'ailleurs une certaine incompatibilité avec la théorie des ressources², qui affirme que la qualité d'un actif immatériel dérive de sa protection par des barrières à l'imitation. De ce fait, cet actif perd de sa valeur potentielle par codification et transmission. Le talent, qui comporte une dimension tacite indéniable, n'est pas forcément ni facilement transmissible...

La gestion des connaissances tacites

La gestion des connaissances tacites est une opération plus complexe que les précédentes. La connaissance est ici abordée comme le résultat d'un processus coopératif dans l'action collective.

Il ne s'agit plus alors d'explicitier ces connaissances mais de favoriser leur création, leur partage, en gérant le travail coopératif d'une communauté de personnes. On ne gère plus la connaissance elle-même mais le collectif qui la crée.

Nous nous rapprochons de la notion de communauté de savoir, sur laquelle nous aurons l'occasion de revenir³. Naturellement, ce dispositif impliquant peut être écarté par des firmes pour un certain nombre de raisons, tenant par exemple à la lourdeur, au coût direct ou à l'opportunité de sa mise en place, à des raisons de confidentialité (con-

1. Foray D., *op. cit.*

2. Voir annexe, chapitre 3.

3. Voir ci-après, en annexe de ce chapitre.

naissances stratégiques), à la résistance de certains acteurs experts qui craignent de perdre une parcelle de leur pouvoir...

Essai de synthèse

On peut croiser l'approche de Jean-Louis Ermine avec la typologie des connaissances tacites, adaptée et simplifiée, de Joanna Pomian et Claude Roche, dans leur ouvrage intitulé *Connaissance capitale*¹ :

FORMES D'EXPLICITATION ET DE GESTION DE LA CONNAISSANCE TACITE

Type de connaissance	Durée de vie	Forme de partage dominante	Degré de partage	Modalité de circulation (après explicitation)
Connaissances liées aux métiers techniques : aspect scientifique et technique	Longue, voire très longue (elle dépend de la durée de vie de ses produits)	Ingénierie Gestion	Restreinte à des communautés d'experts ou de spécialistes.	Documents de formation et d'accompagnement en interne
Connaissances liées aux métiers techniques : aspect <i>process</i>	Plus courte que celle des connaissances précédentes	Ingénierie	Plus facile au sein des équipes qu'entre les équipes	Papier (procédures) ou électronique pour la gestion des procédures
Connaissances liées aux métiers autres que techniques	Longue	Gestion	Restreint à la communauté du métier.	Procédure papier souvent émise par le service concerné
Connaissances liées aux activités de service	Lié à la durée de vie du service	Transcription	Assez bon au sein du service, plus fluctuant au sein d'autres services	Généralement orale et/ou au travers des procédures
Procédures et fonctionnement	Longue, pour la majorité des connaissances	Transcription	Bon	Papier et orale
Connaissances liées aux clients	Très courte	Transcription	Assez faible	Électronique si les outils existent

1. Pomian J. Roche C., *op. cit.* Sur cette base, les auteurs proposent de classer ces connaissances : fragiles (risque de perte pour l'entreprise), utiles (si elles ont une application dans l'entreprise, indépendamment de la seule personne qui les possède) et réutilisables (si leur contenu peut être repris par d'autres, sans modifications). Ils proposent ensuite une matrice récapitulative des connaissances fournissant un lien entre les connaissances et les personnes détentrices.

Les nouveaux travailleurs du savoir

On terminera cette synthèse en rappelant, de manière opérationnelle et pragmatique, que pour formaliser les connaissances tacites, il importe de saisir toutes les « bonnes occasions » liées à des situations observables : le départ prévisible (voire non prévisible...) d'un expert, le retour d'une mission ou d'un déplacement professionnel instructif, la fin (ou les étapes) d'une intervention de conseil chez un client, les étapes d'un projet complexe et, d'une manière générale, les changements complexes (fusions-acquisitions, réorganisation interne...).

Enfin, d'une manière plus générale, comme a pu l'observer Olivier Charbonnier, la fonction managériale peut contribuer à entretenir une dynamique permanente autour du développement des connaissances qui repose sur plusieurs leviers¹, à conditions toutefois que ceux-ci soient reconnus explicitement et fassent l'objet d'évaluations régulières dans leur mise en œuvre.

Parmi les principaux leviers repérés, on relèvera :

- l'affichage selon lequel la connaissance constitue un enjeu clair pour la performance de la structure, à travers la valorisation même de l'acte d'apprentissage, possibilité offerte à chacun d'accéder à un large éventail de ressources... ;
- l'organisation relativement souple du travail par la structure, pour multiplier les opportunités de confrontation, d'entraide et de mutualisation... ;
- la possibilité laissée aux individus de se constituer en collectifs de travail relativement autonomes, ce type de collectif étant particulièrement apprenant lorsqu'il s'est construit sur des affinités collectives.

La logique « industrielle » : standardisation et codification

Des connaissances explicites à la logique industrielle

Le savoir explicite, comme nous l'avons indiqué, est en effet formalisable et transmissible sans perte d'intégrité et sans altérations. Polanyi indique, pour sa part, que ce type de savoir se réfère « à la connais-

1. Ces leviers ont été notamment identifiés au cours d'une recherche relative à l'optimisation des apprentissages professionnels informels dans les organisations. Cette recherche a été conduite par l'association Interface-Recherche et le Centre de recherche éducation-formation de l'université Paris X, pendant deux ans auprès de six entreprises et organismes (voir *Les apprentissages professionnels informels*, dir. Carré P. et Charbonnier O., L'Harmattan, 2003).

sance qui peut être exprimée sous forme de mots, de dessins, d'autres moyens articulés, notamment les métaphores »¹. On admettra que les connaissances explicites s'accordent plutôt avec une logique plus orientée vers la standardisation et la codification. Rappelons au passage que l'invention de l'écriture² a été capitale pour la codification, comme le sont également les NTIC, dans la mesure où elles ont autorisé un élargissement considérable du champ de la codification.

En d'autres termes, on dira, de manière raccourcie, que les savoirs explicites sont ceux que l'on peut exprimer, formaliser et conserver sur un support. Ils se réfèrent en pratique aux savoirs que les individus sont capables d'exprimer sans difficulté par le langage. Ils sont donc facilement transmissibles. Certains auteurs n'hésitent pas à considérer comme équivalents savoir explicite et information³.

La logique industrielle dans l'univers des organisations du savoir (mais aussi dans les organisations industrielles) a pour objectif de rendre accessibles les connaissances explicites à tout ou partie des salariés en les codifiant et en les stockant au sein de vastes bases de données. Les directions des systèmes d'information ou de la documentation défendent souvent cette approche⁴. Sur le marché des entreprises, les éditeurs de logiciels et les cabinets de conseil proposent de nombreuses offres. Cette logique industrielle n'est d'ailleurs pas propre aux organisations du savoir mais à d'autres activités de service. Jean Gadrey⁵ définit l'industrialisation d'une activité de service par le fait qu'elle s'organise selon un modèle de fabrication industrielle, à savoir : elle cherche à standardiser ses services pour pouvoir les produire en série, elle s'appuie sur des systèmes techniques qui standardisent les procédés, elle offre une gamme de services standards reproductibles à l'identique. La restauration rapide est un exemple, mais aussi la gestion automatisée de polices d'assurances automobiles standard ou celle des comptes courant bancaires, ou encore la grande distribution.

1. Polanyi M., *The Tacit Dimension*, *op. cit.*

2. Voir chapitre I.

3. Bukowitz W. et Williams R., *Gestion des connaissances en action*, Les Échos Éditions, 2000. Ces deux auteurs sont membres du groupe Intellectuel Asset Management chez PricewaterhouseCoopers.

4. *La lettre Entreprise & Personnel*, n° 72, octobre 2001.

5. Gadrey J., « La galaxie des services », *op. cit.*

Les nouveaux travailleurs du savoir

Quoi qu'il en soit, en se limitant aux organisations du savoir, la logique industrielle requiert des investissements informatiques importants pour « absorber » l'accumulation des connaissances.

Comme le précisent Hansen, Nohria et Tierney, on se situe dans le cadre d'une « *économie de la réutilisation* », permettant de traiter quantitativement plus d'affaires. Cette logique est adaptée aux organisations confrontées fréquemment à des problématiques qui sont généralement récurrentes ou analogues, et qui exigent simultanément une prestation rapide et compétitive. On se situe, pour reprendre l'expression des mêmes auteurs, dans la logique de la « *mise en œuvre* ». Naturellement, les profils et les rémunérations des professionnels sont, dans l'ensemble, différents de ceux des organisations plus personnalisées. Une étude récente de la DARES¹ relève que les débuts de carrière dans les sociétés prestataires de services aux entreprises (SSII) sont surtout prisés par les diplômés des « petites écoles » ou de l'université. D'une manière générale, les recrutements des débutants pour ce type d'organisation se situent au niveau bac + 4.

Karl Eric Sveiby, préfère utiliser, comme nous l'avons vu, le terme de stratégie de l'information. Il explique que ce type de stratégie rapporte des profits croissants, principalement en s'adaptant au développement des techniques de l'information : en offrant un bas niveau de personnalisation, en visant des marchés de masse et en exploitant les faibles coûts de production inhérents à la copie des logiciels. Dans cette stratégie, les salariés sont considérés comme des coûts. La stratégie centrée sur l'information conserve beaucoup d'attributs hérités de l'ère industrielle et a tendance à sous-estimer les actifs incorporels et faciles à copier.

L'extraction des connaissances explicites

Le capital des connaissances explicites se réfère à ce que l'on appelle le fonds documentaire d'une entreprise, regroupant précisément l'ensemble des documents créés par elle, qui sont directement ou potentiellement accessibles.

1. DARES, *première synthèse*, n° 13.2, mars 2003 (voir *Bref Social* du 16 avril 2003, n° 13873).

Il existe dans ce domaine un certain nombre de principes et méthodologies, que nous ne ferons que survoler, pour mettre à jour ces connaissances. Ainsi, dans leur ouvrage déjà cité, Joanna Pomian et Claude Roche proposent-ils de procéder en deux temps : identifier les différents types de documents de l'entreprise afin de définir ceux qui sont concernés par le management des connaissances, puis procéder à leur analyse à partir de critères relatifs à leur utilisation dans le cadre de l'entreprise. Sur cette base, ils opèrent un certain nombre de démarches, qui comprennent notamment le repérage de la typologie des documents et le critère d'analyse des connaissances explicites. Ils se penchent également sur les connaissances extérieures à l'entreprise qui font notamment référence à la veille stratégique et technologique et au *benchmark*.

Jean-Louis Ermine, utilise la terminologie d'« *extraction des connaissances enfouies* », en distinguant l'extraction à partir de données et à partir de textes Il décrit ensuite les processus – souvent lourds – pour procéder à ces extractions, en distinguant les « *extractions de données à partir de texte* » (*text mining*), les « *fouilles de données* » (*data mining*) ou « *entrepôts de données* » (*data warehouse*).

Illustrations et applications de la stratégie de codification : Andersen Consulting et Ernst & Young

Pour illustrer les pratiques de stratégie de codification, Hansen, Nohria et Tierney prennent appui sur des firmes comme Andersen Consulting (devenue depuis 2001 Accenture) et Ernst & Young. Elles ont en effet, selon eux, développé ces cinq dernières années des moyens sophistiqués pour codifier, stocker et réutiliser les connaissances sur la base d'une approche « *personne à document* ». Cela signifie que la connaissance est « *extraite de la personne qui l'a développée, rendue indépendante de cette personne et réutilisée pour des objectifs variés* ». Les consultants, précisent les auteurs, peuvent ainsi rechercher et extraire des informations codifiées sans devoir contacter la personne qui les avait initialement développées. Ce système, basé sur la « *réutilisation des connaissances* », ouvre la voie à d'éventuelles économies d'échelle et, partant, à la croissance de l'entreprise.

Ainsi un associé du bureau de Los Angeles du cabinet Ernst & Young devait-il faire une proposition pour un important industriel qui souhaitait réorganiser son entreprise. Le consultant avait déjà dirigé des projets de cette nature, mais jamais dans ce secteur. C'est en consultant le répertoire électronique du cabinet dédié à la gestion des con-

Les nouveaux travailleurs du savoir

naissances qu'il trouva et utilisa des présentations appropriées sur le secteur. Celles-ci l'aiderent à faire une estimation de l'économie que réaliserait son client s'il appliquait le système proposé. Le résultat est qu'il a remporté le marché et conclu l'affaire en deux mois au lieu de quatre. Grâce à ce savoir-faire capitalisé dans la base, il a fait gagner une année de travail à son équipe et à son client. Naturellement, précisent les auteurs, le rapport de « *personne à document* » n'est pas la seule méthode mise en œuvre par ces entreprises pour partager leurs connaissances. Le dialogue de personne à personne a également sa place dans le tableau.

Les auteurs citent, dans ce cadre, la démarche du cabinet Randall Love, spécialisé dans la mise en œuvre d'un système d'information. Elle est caractéristique des cabinets de conseil qui doivent résoudre les mêmes problèmes de façon récurrente. Son offre de services repose clairement sur sa capacité à établir pour le client, plus vite et moins cher que ses concurrents, un système d'information fiable et de grande qualité. Pour y parvenir, les consultants utilisent des protocoles de travail, des codes de programmation et des solutions longuement affinées, qui ont déjà fait leurs preuves. On se trouve clairement dans le cadre de « *l'économie de la réutilisation* », différent de « *l'économie d'expertise* ».

Le profil des consultants recrutés par Andersen Consulting et Ernst & Young et les grilles de rémunération sont adaptés à cette stratégie. Ainsi le premier cabinet cité forme-t-il ses nouveaux embauchés au Center for Professional Education (St Charles, Illinois), où les consultants assimilent les scénarios conçus pour améliorer les procédés industriels. « *Ils mettent en œuvre, mais ne sont pas des inventeurs* », indiquent les auteurs.

Ils illustrent d'ailleurs leur propos en puisant des pratiques de codification dans d'autres secteurs que l'univers du conseil. Ainsi une autre illustration est-elle fournie par le secteur de la santé. Access Health est un centre de télédiagnostic médical qui a recours à un modèle dit de réutilisation. En cas d'appel d'un particulier, une infirmière diplômée répond en utilisant « *l'architecture de décision clinique* » du centre pour évaluer les symptômes décrits et écarter certaines possibilités. La base de données est capable de reconnaître les symptômes de plus de 500 pathologies, ce qui permet à la firme, grâce à un taux de réutilisation élevé, de pratiquer des tarifs modiques. On se situe dans la logique des connaissances codifiées, en l'occurrence des programmes d'algorithmes. L'entreprise a beaucoup investi pour développer ces algorithmes, mais son investissement s'est révélé largement rentable et a permis

un taux de réutilisation qui permet de facturer très modérément chaque appel. De nombreux autres exemples pourraient être cités.

Tensions, débats, enjeux, combinaisons entre ces deux logiques

La segmentation entre la famille des connaissances tacites, que l'on peut aussi qualifier de « pôle connaissances » (« logiciels cérébraux ») et des connaissances explicites ou « pôle technologique » (« logiciels informatiques ») ne va pas naturellement de soi. Elle est sujette à de nombreuses interférences, mais aussi de tensions. Dans la pratique, en effet, il y a parfois combinaison et enchevêtrement entre ces deux formes de management des savoirs.

Les enjeux liés au partage du savoir

Le partage du savoir, en général, ne va pas de soi. Dans une étude intéressante¹, Louart et Beaucourt rappellent que le partage des connaissances repose souvent sur « *des croyances organisationnelles naïves parce qu'elles sous-estiment des difficultés de nature politique (les jeux de pouvoirs), cognitive (la construction des connaissances) et socioculturelle (les caractéristiques des groupes en matière d'apprentissage collectif)* ».

Dans beaucoup d'organisations, constatent-ils, le *knowledge management* est maintenu sous emprise. L'accès aux connaissances reste en bonne part hiérarchisé. On diffuse des informations sur le comment (bien structurées), mais on cache des informations sur le pourquoi (pour des raisons stratégiques ou de politique interne). Un autre obstacle à la circulation des connaissances tient, selon les auteurs, au maintien des classifications normatives pour les postes ou les statuts de salariés. Quand le pouvoir et la rémunération restent ainsi segmentés, les coopérations potentielles butent sur des jeux de domination.

Les firmes qui développent une logique industrielle reposant sur la codification du savoir mettent en place des systèmes qui incitent les salariés à livrer et coucher sur un support informatique ce qu'ils savent. Ainsi, chez Ernst & Young, lors de leur évaluation, les consultants sont-ils jugés sur cinq axes dont l'un s'intitule « Enrichissement et utilisation du capital de connaissances de l'entreprise ». Mais les choses ont, semble-t-il, évolué après la fusion avec Cap Gemini. Dans

1. Louart P., Beaucourt E., « Le partage des connaissances », *Personnel*, n° 427, février 2002.

Les nouveaux travailleurs du savoir

un premier temps, la nouvelle entité Cap avait introduit un système de primes pour inciter à contribuer au système du KM. Le constat de Gonzague Chastenet de Géry, directeur général et responsable de l'offre KM, est sans équivoque : cela a donné des résultats aberrants et une prolifération de documents sans valeur qui ont encombré considérablement les bases de données...¹. La démarche repose depuis sur l'idée que la manière dont on récompense les contributions individuelles doit dépasser les contributions financières et conduire à mettre en avant les contributeurs. Chez Bain, pourtant adepte de la stratégie de personnalisation, au moment où les auteurs ont effectué leur recherche², les associés sont évalués chaque année sur plusieurs critères, dont l'aide qu'ils ont accordée à leurs collègues. L'importance et la qualité du dialogue en face-à-face que l'associé entretient avec les autres peuvent « peser » jusqu'au quart de sa rémunération annuelle.

C'est naturellement la captation des savoirs tacites utiles qui demeure souvent une opération sensible. Le partage n'est en effet pas naturel, même si les acteurs n'en sont pas pour autant formellement dépossédés, mais ils ne sont plus seuls à les maîtriser en tout ou partie... Le contexte d'individualisation et de concurrence entre les acteurs les plus compétents n'incitera pas au partage d'une partie de son patrimoine intellectuel, à moins qu'ils y trouvent des intérêts. Pour faciliter sa mise en œuvre, il est souvent nécessaire d'offrir des contreparties significatives, pas forcément financières (comme la signature d'une contribution, une reconnaissance spécifique interne...) et de créer ainsi progressivement une culture de partage des savoirs et d'investissement dans la recherche méthodologique. De plus, il importe dans ce cadre d'accepter la réflexion critique.

Jean-Michel Saussois, professeur à l'ESCP, qui vient de codiriger un projet sur le management du savoir³, constate que dans une entreprise, le *knowledge management* passe par le développement de l'apprentissage collectif. Ce dernier peut se déployer selon diverses formes qui visent toutes à favoriser les échanges et le partage, et particulier dans le cas de l'apprentissage par l'étonnement⁴ :

1. *Le Monde interactif*, 6 novembre 2000.

2. Hansen T., Nohria N. et Tierney T., *op. cit.*

3. Saussois J.-M. (dir), *Société du savoir et gestion des connaissances*, OCDE, 2000.

4. Saussois J.-M., « L'art du management », *Les Échos*, 7 mars 2001.

Le touriste, la muraille de Chine et le partage des connaissances

La scène, explique Saussois, se passe au pied de la Grande Muraille de Chine. Un touriste s'exclame : « Venir d'Europe pour contempler le seul travail humain qui puisse se voir sur la lune ! » Un autre touriste lui répond : « Mais ce que vous regardez n'est qu'un tas de pierres ! Je ne vois pas ce que vous pouvez trouver d'intéressant là-dedans. » Comment se fait-il, s'interroge l'auteur, que ce touriste ne voit que de gros cailloux, là où un autre associe le travail humain à l'histoire de l'humanité ? Face à cette découverte de la Grande Muraille, il faudrait distinguer plusieurs catégories de touristes : il y a d'abord ceux qui ne voient rien, quel que soit le lieu ; il y a ceux qui voient quelque chose mais qui n'y prêtent guère attention, ayant du mal à sortir du cadre de référence (« Le Mékong me fait penser à la Seine en plus grand ! ») ; il y a ceux qui, ne pouvant dire ce qu'ils ressentent, enfouissent leur savoir personnel sans le partager ni le transmettre ; enfin, quatrième catégorie, il y a les touristes qui savent non seulement expliquer mais comprendre : ils savent faire partager et transmettre aux autres leurs expériences. L'entreprise qui se focaliserait moins sur les techniques de stockage et de codification des connaissances et plus sur la dimension « partage » des savoirs est précisément, selon l'auteur, à la recherche du touriste qui appartient à la quatrième catégorie, c'est-à-dire à une personne qui non seulement ressent une émotion mais apprend par la différence ; il sait mettre les choses en relation avec le temps. Bref, il s'agit de quelqu'un qui non seulement apprend en regardant, mais ensuite sait faire partager cette expérience en n'hésitant pas à poser des questions pour résoudre collectivement un problème. C'est en posant des questions, rappelle Jean-Marc Saussois, que l'on apprend. Les consultants le savent bien : la qualité de leur question, en somme leur capacité à formuler leur étonnement, fait que leur contribution apportera une différence dans le regard du client, c'est-à-dire une interrogation sur ses pratiques internes.

Les façons de faire sont devenues tellement « évidentes » à l'intérieur que plus personne ne les voit. Ce fameux étonnement, il s'agit alors de l'organiser individuellement et collectivement. En d'autres termes : comment être étonné au pied de la Grande Muraille de Chine ?

Les risques de rationalisation du capital de connaissances

Lors de la rencontre annuelle, en octobre 2001 à Paris, de l'AMCE (Association of Management Consulting Firms), organisme qui regroupe les dirigeants et associés, essentiellement américains, des principaux cabinets mondiaux¹, un débat significatif eut lieu. Ainsi, pour une partie des participants, à l'image d'un associé de PricewaterhouseCoopers, les deux mamelles de l'activité du conseil, l'accompagnement de la mise en œuvre des NTTIC et l'*outsourcing*, restent

1. *Le Monde* du 23 octobre 2001, dont nous reprenons les termes du compte-rendu.

porteuses. Mais le président du BCG, John Clark, les mettait en garde, contre « l'erreur » commise par les cabinets lorsqu'ils se sont rués sur l'eldorado des systèmes d'information et du *e-business*. Au lieu, précisait-il, de partir de l'analyse de l'organisation existante et de prescrire des solutions *ad hoc*, ils se sont contentés de dérouler des procédures de mise en œuvre de solutions logicielles éditées par les géants informatiques auxquels ils se sont associés.

Dans le prolongement, Fiora Czerniawska, dirigeante du cabinet britannique Arke Ideas Consulting et auteur d'un best-seller¹, précisait pour sa part « *que plutôt que de prescrire le dernier cri du e-business – ERP (Entreprise Ressource Planning) ou CRM (Customer Relationship Management) – par crainte de ne pas être à la pointe de l'innovation, les consultants doivent d'abord s'inquiéter du degré d'adaptation (customization) de l'outil à l'organisation* ». En d'autres termes, les technologies de l'information et les systèmes de gestion de la connaissance ne restent pertinents que dans la mesure où ils créent de la valeur pour leurs utilisateurs. Il existe d'ailleurs une certaine confusion chez certains dirigeants qui ne distinguent pas vraiment le KM d'autres systèmes structurant l'information comme la CRM (gestion des relations clients) et les ERP (logiciels de gestion intégrés)².

Ainsi le quotidien *Le Monde*³ rapporte-t-il que le numéro d'avril 2001 de *Darwin*, l'un des plus célèbres magazines consacré aux technologies de l'information outre-Atlantique, rendant compte du KMWorld 2000, tenu en Californie les 13 et 15 septembre 2000, tenait des propos sévères. Il écrivait, en effet, que « *la gestion des connaissances dans l'entreprise, le knowledge management, est devenue la victime des mauvaises pratiques de mise en œuvre et de vendeurs de logiciels pressés de transformer un processus complexe en question purement technique* ». Michel Grunstein, professeur associé à l'université de Paris IX Dauphine et consultant expert en KM confirme ces propos. Il observe que l'on a assisté à un glissement qui, partant de la problématique de capitalisation des connaissances, aboutit à un point de vue technique réduisant ce concept à celui de gestion des données. Les démarches manquent souvent, selon lui, de dimension stratégique, s'intègrent mal aux pro-

-
1. Czerniawska F., *Management Consultancy in the 21st Century*, MacMillan Business, 1999.
 2. Andersen iI-KM et Valoris, enquête menée en juillet et août 2001, auprès de 450 grandes entreprises (68 ayant répondu).
 3. « La "gestion des connaissances" confisquée par l'informatique », *Le Monde*, 8 mai 2001.

cessus opérationnels et ne sont pas corrélées avec la gestion des ressources humaines : on s'intéresse aux contenus, et non pas aux acteurs. *Le Monde* rapporte d'ailleurs d'autres propos dans le même sens.

Philippe Texier, en charge des « actifs intellectuels » d'Air Liquide, précise, quant à lui, que c'est lorsque l'on fait confiance à un réseau de personnes qui ont une communauté d'intérêts et de pratiques¹ que les choses marchent le mieux. Il ne faut surtout pas chercher à les organiser. Les gens n'aiment pas écrire des rapports mais ils adorent raconter ce qu'ils font. La remarque est intéressante car, elle émane d'un représentant d'une grande firme, alors que les entreprises y sont plutôt hostiles. Dominique Boullier, professeur à l'université technologique de Compiègne, précise pour sa part que la caractéristique fondamentale des connaissances mises en œuvre dans le travail est qu'elles s'adaptent au contexte, et, cela, un système d'information ne sait pas le faire.

D'ailleurs, selon une enquête menée en 2000 par le cabinet Andersen, auprès de 72 dirigeants répondant d'entreprises de plus de 50 millions de francs de chiffre d'affaires², il apparaît que la priorité des entreprises mobilisées par la gestion des connaissances semble s'écarter de la problématique initiale de la démarche – préserver, mobiliser et valoriser les savoirs humains – pour redonner un crédit aux solutions techniques. Toutefois, d'autres enquêtes contredisent ce point de vue. Selon les résultats d'un sondage, réalisé en juin 2002 par RHInfo, spécialiste des questions de KM, auprès de 350 décideurs, 4 % seulement estiment qu'un projet de KM devrait être piloté par les directions des systèmes d'information, alors que 42 % pensent que c'est au contraire un problème de DRH. Il importe donc de rester pour le moins prudent en ce domaine...

Nous terminerons ce paragraphe par une métaphore-clin d'œil qui nous semble particulièrement révélatrice...

1. Voir annexe à ce chapitre.

2. « La gestion des connaissances peine à trouver sa voie dans les entreprises », *Le Monde*, 10 octobre 2000.

Un monde de plomberie... Privilégier l'information sur la technologie

Thomas H. Davenport professeur à la School of Management de l'université de Boston, dans un article intitulé significativement « Privilégier l'information sur la technologie »¹, nous propose une métaphore intéressante : imaginez-vous, écrit-il, un monde obnubilé par la plomberie. Dans cet univers étrange, des centaines de livres, de magazines et même quelques chaînes de télévision traitent uniquement de plomberie et font l'éloge des dernières innovations en matière de valves, d'installation et de tuyauterie. Dans les soirées mondaines, la question qui alimente toutes les conversations est de savoir si telle marque de lavabo se vide plus vite que telle autre. Les magnats du secteur de la plomberie sont en couverture des magazines spécialisés (ou non) et figurent parmi les citoyens les plus riches du monde. Les entreprises paient des milliards de dollars pour relier leurs systèmes de plomberie afin que leurs tuyaux atteignent tous les bureaux et même les voitures. Dans ce monde étrange, un seul sujet est pourtant totalement négligé : l'eau. Est-elle propre et fraîche ? Les consommateurs souhaitent-ils même boire de l'eau ? Ont-ils assez soif ? Curieusement, nous retrouvons la même situation dans notre propre monde. Remplacez les équipements de plomberie par des ordinateurs et les tuyaux par des réseaux, et ce scénario devient soudain la réalité. À l'instar des techniques de plomberie occultant complètement l'eau dans notre exemple, la technologie de l'information éclipse l'information elle-même de la réalité. En fait, de la même manière que l'eau pure se trouve facilement dans un torrent de montagne, l'information de qualité n'est pas nécessairement le fruit d'une technologie avancée. Il est temps de concentrer nos efforts sur le « i » de l'information, plutôt que sur le « t » de technologie.

Les complémentarités entre ces stratégies

Pour autant, comme nous l'avons vu, les alternatives entre ces deux stratégies sont loin d'être totalement binaires (McKinsey, par exemple, a également recours à des banques de données). Leur articulation reste problématique et parfois sujette à polémique. Mais de nombreux auteurs défendent l'idée d'une collaboration entre les différents acteurs-protagonistes. C'est notamment ce que préconise un rapport récent du Commissariat général du plan² qui fait référence à la nécessité d'une collaboration étroite entre management, direction des systèmes d'information et direction des ressources humaines.

1. Davenport T.H., « Privilégier l'information sur la technologie. L'art du management de l'information », *Les Échos*, 1-2 octobre 1999.
2. *La France dans l'économie du savoir*, op. cit. (Mounoud E., *La gestion des connaissances dans les entreprises françaises*, rapport intermédiaire de l'étude réalisée pour le CGP, 2002).

La distinction entre ces deux types de connaissances n'est ni stricte ni stable. C'est ce qu'ont tenté de démontrer les célèbres travaux de Ikujiro Nonaka et Hirotaka Takeuchi¹, à travers la dynamique de l'apprentissage organisationnel. Les auteurs ont présenté un modèle qui distingue les connaissances explicites et les connaissances tacites, en montrant les différents dispositifs de conversion à travers leur articulation. Le tableau qui suit reprend de manière schématique l'hypothèse des auteurs selon laquelle la connaissance est créée par l'interaction entre connaissance tacite et explicite, permettant d'identifier quatre modes de conversion de la connaissance : de la connaissance tacite vers la connaissance tacite (socialisation) ; de la connaissance tacite vers la connaissance explicite (extériorisation) ; de la connaissance explicite à la connaissance explicite (combinaison) ; de la connaissance explicite à la connaissance tacite (intériorisation).

	Connaissance tacite	Connaissance explicite
Connaissance tacite	<p>Socialisation Processus de partage d'expérience créant de ce fait des connaissances tacites telles que les modèles mentaux partagés et les aptitudes techniques.</p>	<p>Extériorisation Processus considéré comme la quintessence de la création de connaissance car la connaissance tacite devient explicite sous la forme de métaphores, analogies, concepts, hypothèses ou modèles.</p>
Connaissance explicite	<p>Intériorisation Processus d'incorporation de la connaissance explicite en connaissance tacite étroitement liée à « <i>l'apprentissage en faisant</i> ».</p>	<p>Combinaison Processus de systématisation des concepts en un système de connaissance. Les individus échangent et combinent les connaissances par les médias (documents, réunions, réseaux de communication informatisés...)</p>

L'objectif poursuivi par les auteurs, selon Gérard Koenig, préfacier de l'édition française et professeur à l'université de Paris XII, consiste à bâtir une théorie de la connaissance capable de rendre compte de la capacité de certaines entreprises japonaises à continuellement innover.

1. Nonaka I., et Takeuchi H., *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press, 1995 ; trad. française, *La connaissance créatrice. La dynamique de l'entreprise apprenante*, De Boeck University, 1997. À l'origine : Nonaka I., "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", *Organization Science*, 5, 1994.

Les nouveaux travailleurs du savoir

Les auteurs observent que les connaissances tacites, souvent négligées dans les approches occidentales, jouent en réalité un rôle déterminant dans la perspective de la création de connaissances adoptée par les entreprises japonaises¹.

Cette démarche reste certes séduisante mais nous semble reposer sur une vision trop consensuelle et culturelle, occultant les tensions entre niveaux individuels et collectifs et, d'une façon générale, les relations de pouvoir².

Vers la recherche d'arbitrages stratégiques

La recherche d'une cohabitation équilibrée entre ces deux grandes logiques, demeure capitale, comme nous allons tenter de le montrer, elle n'est cependant pas à l'abri de certains risques.

1. D'autres auteurs ont tenté également d'autres combinaisons. Ainsi Alice Lam opère-t-elle une description et une typologie des connaissances utilisées dans les entreprises (Lam A., « Modèles nationaux ou régionaux d'apprentissage et d'innovation propre à l'économie de la connaissance », *Revue internationale des sciences sociales, La société du savoir*, mars 2002, n° 171). L'opposition explicite/implicite et l'opposition individuel/collectif déterminent quatre catégories de connaissances : les connaissances peuvent être « *enregistrées* » dans le cerveau (articulation connaissances individuelles et connaissances explicites), « *incorporées* » (articulation connaissances individuelles et connaissances implicites), « *codifiées* » (articulation connaissances collectives et connaissances explicites), ou « *ancrées* » (articulation connaissances collectives et connaissances implicites). En s'appuyant sur la typologie classique des formes d'organisation proposées par Mintzberg (Mintzberg H., *The Structure of Organization*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1979), ainsi que les travaux déjà anciens consacrés au « modèle japonais » par Aoki (Aoki M., *Information, Incentive and Bargaining in the Japanese Economy*, Cambridge University Press, 1988) et ceux déjà cités de Nonaka et Takeuchi, l'auteur distingue quatre formes idéal-typiques d'organisation en fonction des deux variables suivantes : le degré de standardisation des connaissances et du travail, et l'agent principal de la connaissance (les individus ou l'organisation). Ces formes sont les suivantes : bureaucraties professionnelles, associées à des connaissances enregistrées (combinaison individus et travail standardisé), bureaucraties mécaniques, associées à des connaissances codifiées (combinaison organisation et travail standardisé), adhocraties fonctionnelles associées à des connaissances incorporées (combinaison individus travail non standardisé) et organisations de type japonais, associées à des connaissances ancrées (combinaison entre organisation et travail non standardisé).
2. En ce sens également : Dietrich A. et Casal D., « Gestion des compétences, savoirs tacites et production de connaissances », in *Gestion des compétences et Knowledge Management*, coordination Dupuich-Rabasse F., Éditions Liaisons, 2002.

Les risques du panachage et de la confusion

L'exemple de Bain et de CSC Index

Hansen Nohria et Tierney observent dans leur étude précitée que le panachage entre la personnalisation et la codification est dangereux. Ils pensent que la répartition entre les deux stratégies doit se faire sur la base d'un rapport de 80 % à 20 %. Ils estiment que les dirigeants qui essaient d'exceller dans les deux stratégies « *risquent un échec sur toute la ligne* ». Ils citent, pour étayer leur propos, le cas du cabinet Bain. La direction du cabinet en stratégie Bain avait créé dans les années quatre-vingts, au siège de Boston, avant l'arrivée de la grande période des systèmes de documentation électronique, un important centre de documentation utilisant le support papier. L'objectif était de permettre aux consultants du cabinet de bénéficier des enseignements d'interventions antérieures sans devoir contacter ceux qui les avaient pilotées.

En réalité, les supports ne pouvaient transmettre ni la richesse des connaissances ni la logique mise en œuvre pour construire des solutions. Les auteurs indiquent qu'il aurait été préférable de recourir à une communication de « *personne à personne* ». Les dirigeants de Bain finirent par modifier leur système, mais « *ce faux départ leur avait coûté du temps et de l'argent* ». De même et inversement, les cabinets qui pratiquent une stratégie de codification et qui ont surinvesti dans une stratégie de personnalisation n'ont pas fait le bon choix, dans la mesure où ils peuvent inciter leurs collaborateurs à innover, alors que les réponses et les solutions appropriées se trouvent déjà dans la base de données. Le coût de l'innovation ou de la recherche devient prohibitif dans ce cas, au regard de la réutilisation qui eût été possible.

De même, le panachage des deux stratégies au sein d'une même firme peut comporter des risques. La cohabitation d'« *inventeurs* » et de « *praticiens* » aurait ainsi été fatale au cabinet CSC Index (qui fut, on s'en souvient, l'initiateur du reengineering¹), selon ces mêmes auteurs. Au départ l'entité Index était insérée dans les technologies de l'information. Mais le succès du *reengineering* propulsa la firme sur la scène du management. Cela la conduisit à débaucher des consultants de haut niveau, issus de cabinets de conseil en stratégie, et à recruter des débutants issus du troisième cycle dans les principales écoles de commerce. Deux populations cohabitaient alors au sein du cabinet : la « *vieille garde* », attachée aux aspects liés à la mise en œuvre des solutions reliées aux systèmes

1. Hammer M. et Champy J., *Reengineering the Corporation*, Harper Collins Publishers Inc, 1993 ; trad. française, *Le reengineering*, Dunod, 1994.

d'information, et une « nouvelle garde », centrée sur les problématiques plus conceptuelles liées à la stratégie d'entreprise.

La banalisation progressive de *reengineering*, à la fin des années quatre-vingt-dix, conduisit certains consultants de la « vieille garde » à standardiser leurs méthodologies pour faciliter leur réutilisation. Cette approche était incompatible avec les attentes des consultants en stratégie du cabinet. Du fait de ce panachage CSC Index fut, selon les auteurs, incapable de soutenir la concurrence, aussi bien du côté des tenants de la stratégie de la codification, comme Andersen et Ernst & Young, que du côté des tenants de la personnalisation, comme Bain, McKinsey et le BCG. Les premiers pouvaient développer des projets de *reengineering* plus fiables et moins coûteux, grâce à l'effet levier lié à la stratégie de réutilisation, alors que, vis-à-vis des seconds, la firme ne disposait pas d'envergure suffisante pour les concurrencer sur le créneau de la stratégie. CSC Index vit ainsi chuter son chiffre d'affaires de plus de 20 % entre 1994 et 1996, sur un marché qui augmentait dans la même proportion.

Le cas de Grey advertising ou l'échec d'une stratégie fondée sur l'information

Karl Eric Sveiby¹ décrit une problématique assez analogue, s'agissant du cas de la filiale suédoise du groupe publicitaire américain Grey. Cette filiale connaissait un problème de qualité dans la partie de ses activités les moins gratifiantes (production de brochures, dépliants, catalogues...), qui représentait, comme souvent, la majeure partie des activités de l'agence. Mais cette activité était méprisée par les grands créatifs de l'agence, car jugée trop monotone. Ceux-ci préfèrent en général les grandes campagnes de publicité qui exigent une forte créativité ; les autres, réalisant les tâches les moins gratifiantes, se considèrent eux-mêmes comme des collaborateurs de second rang.

La firme tenta de contourner cette difficulté en créant en parallèle une entité dans l'agence et recrutant des collaborateurs aux tâches plus modestes, qui reposaient sur une standardisation de la production et s'appuyaient sur les technologies de l'information. Mais les techniques informatiques se développèrent tellement rapidement que le volume d'affaires généré par la nouvelle équipe ne suffit pas à financer le renouvellement quasi mensuel de ses outils exigés par ses spécialistes. Les collaborateurs « non numériques » amplifièrent le problème en étant incapables de communiquer avec la nouvelle équipe. Finale-

1. Sveiby K.E., *La nouvelle richesse des entreprises*, op. cit.

ment, comme l'explique Sveiby, les investissements très importants consentis par la firme pour favoriser le développement de cette nouvelle activité facilitèrent sa décision d'autoriser le rachat de cette entité par ses collaborateurs. Depuis son recentrage sur son véritable métier, la créativité, la firme est redevenue l'une des agences les plus rentables de Suède. Le management, conclut Sveiby, avait sous-estimé les problèmes liés au développement en parallèle d'une stratégie centrée sur l'information, dans le cadre d'une firme qui poursuit une stratégie centrée sur la connaissance.

Les combinaisons entre personnalisation et industrialisation : IBM Global Services

Parfois, il peut y avoir dans la pratique combinaison et enchevêtrement entre ces deux formes de management des savoirs. L'exemple d'IBM Global Services (qui est au sein de la firme géante un département réunissant les diverses activités de service, comme le conseil, l'infogérance, le commerce électronique, etc.) est de ce point de vue significatif. Il semble en effet bien se situer au carrefour des deux logiques en développant une approche originale¹.

Au milieu des années quatre-vingt-dix, IBM Global Services forme une équipe consacrée au *knowledge management*. Le succès est tel qu'au moment du témoignage des auteurs (en 2000), cette unité se compose d'un effectif de 40 personnes, réparties dans le monde entier et chargé d'accroître le niveau de contribution intellectuelle et de ré-exploitation des connaissances dans l'ensemble du département. La firme conserve pour sa part son savoir explicite (codes, projets, méthodes) dans différentes bases de données accessibles par le biais du logiciel Domino. L'organisation de ces ressources repose sur l'ensemble « *des communautés d'intérêt* » créées autour du croisement d'une activité (secteur professionnel), d'une technologie (les progiciels SAP), d'une forme d'échange économique (le commerce électronique). Chaque communauté d'intérêt est regroupée autour d'un leader et d'un petit groupe qui consacrent environ 10 % de leur temps à gérer le capital intellectuel de la communauté. Ainsi, lorsqu'un collègue apporte une contribution, l'équipe s'interroge-t-elle sur la forme et la présentation à lui apporter afin qu'elle soit le plus profitable possible à la communauté. Son travail consiste donc à structurer et à harmoniser les éléments d'information reçus. Chaque document comporte en

1. Bukowitz W., Williams R., *Gestion des connaissances, op. cit.*, dont nous reprenons la description.

général le nom de son auteur afin de le rendre identifiable, ce qui permet aux utilisateurs d'entrer directement en contact avec lui pour approfondir les informations consultées.

La nécessité d'arbitrages stratégiques

Il y a près de dix années déjà, Jean Gadrey relevait¹ que la complexité croissante des problèmes à identifier et à analyser, la spécialisation et l'intégration exigées éloignent constamment le conseil de la standardisation du service qu'il rend. Mais, à l'inverse, la rationalisation des processus et la formalisation des méthodes rapprochent constamment une partie de l'activité des cabinets, et notamment des plus grands, de la standardisation, non pas de leur service, mais de certaines étapes du processus. Cette contradiction apparente signifie, selon lui, que l'on assiste à une course poursuite entre la complexité et l'incertitude des projets, d'une part, la rationalisation et la technicisation des opérations intellectuelles et informationnelles, d'autre part. L'on peut, concluait-il, sans grand risque faire le pari que cette course ne fait que commencer, et qu'elle aura pour double effet la relative standardisation des étapes les moins complexes et la montée en complexité des stades supérieurs du conseil en relation avec les innovations de conseil.

Cette remarque reste toujours valable. Elle doit être prolongée par la recherche du bon dosage et de la cohabitation intelligente entre ces deux « familles ». La cohabitation entre ces deux formes – industrialisation et personnalisation – n'en demeure pas moins complexe, mais il apparaît que les dosages différents et les combinaisons doivent être subtils.

En réalité ces deux stratégies ne s'opposent pas. En pratique, l'une doit être prédominante, l'autre intervenant alors plus en soutien (hybridation dominante). Des contacts personnels restent indispensables entre les personnes dans la logique industrielle, et l'utilisation de base de données n'est pas exclue dans les logiques de personnalisation.

En s'inspirant de l'analyse de Hansen, Nohria et Tierney², combinée avec les remarques de Sveiby³ et complétée par nos propres observa-

1. Gadrey J., « Les relations de service dans le secteur marchand », in Brandt (de) J. et Gadrey J. (dir.), *Relations de service, marchés de services*, op. cit.
2. Hansen T., Nohria N. et Tierney T., op. cit.
3. Sveiby K.E., *La nouvelle richesse des entreprises*, op. cit.

tions, nous pouvons repérer un certain nombre de facteurs qui incitent à opérer un arbitrage en faveur de telle ou telle stratégie. Le tableau qui suit propose d'en opérer la synthèse :

Facteurs-clés	Logique industrielle	Logique de personnalisation
Stratégie Positionnement sur le marché	Repose sur la mise en œuvre de systèmes d'information rapides, fiables et de qualité , grâce à la réutilisation de la connaissance codifiée	Repose sur la production de prestations créatives et rigoureuses sur des problèmes stratégiques et/ou complexes grâce à la mobilisation de l'expertise individuelle
Nature des prestations	Prestations et produits standardisés et relativement stabilités (du moins pour un temps). Logique de la mise en œuvre	Prestations personnalisées et singulières sur des problèmes stratégiques et/ou complexes . Logique de l'innovation
Économie Business modèle	S'appuie sur « l'économie de réutilisation » La priorité repose sur la croissance du chiffre d'affaires	Repose sur « l'économie d'expertise » impliquant des honoraires importants La priorité repose sur le maintien de marges bénéficiaires
Gestion des connaissances	« Personne à document », reposant sur le développement d'un système de documentation électronique permettant la codification, le stockage, la diffusion et la réutilisation des connaissances (« mémoire morte ou passive »)	« Personne à personne », reposant sur le développement de réseaux humains favorisant le partage de connaissances tacites et l'échange d'expériences (« mémoire vive et active »)
Produits prestations Caractéristique	Plus favorable aux produits et prestations matures , se prêtant plus facilement à la codification et à la réutilisation	Mieux adapté aux prestations et produits innovants
GRH	Recrutement de type bac + 4 , complété par une formation interne aux méthodes spécifiques de la firme.	Recrutement sélectif de type « grandes écoles », formation individuelle assurée par un « mentor ». Rémunérations attractives
NTIC	Investissements lourds dans les systèmes d'information, afin de transférer des connaissances codifiées entre individus	Investissements modérés dans des systèmes d'information, afin de faciliter et susciter les discussions et l'échange des connaissances tacites. Récompenses de ceux qui partagent

Les nouveaux travailleurs du savoir

C'est la stratégie concurrentielle qui dicte et détermine en principe la teneur des autres facteurs-clés. En interne vis-à-vis des personnes et en externe vis-à-vis des clients.

EN GUISE DE CONCLUSION ORGANISATION DU SAVOIR, TRAVAILLEURS ET PROFESSIONNELS DU SAVOIR

Les organisations du savoir que nous avons identifiées et observées sont composées, pour une majorité, de travailleurs et de professionnels du savoir qui traitent des informations et manipulent des idées et des concepts, afin de produire des prestations qui apportent de la valeur à un client.

Cette première synthèse suggère une segmentation entre, d'une part, les organisations du savoir de type 1 (A), qui privilégient une logique de personnalisation et mobilisent plutôt, mais pas seulement, des concepts et des idées, et, d'autre part, celles de type 1 (B) qui sont centrées sur des logiques d'industrialisation. Elle recouvre en partie notre distinction entre les travailleurs de savoir et les professionnels de savoir. Les premiers réalisent, plutôt des actions de reproduction et modification, les seconds, effectuant plutôt des actions de transformation et d'innovation.

Toutefois, cette segmentation doit être maniée avec prudence et demeure parfois insuffisante, notamment parce qu'il existe de nombreuses situations hybrides. Il existe ainsi des professionnels du savoir qui se situent en pratique sur l'ensemble du spectre (de la reproduction à l'innovation), des professionnels qui préfèrent une forme de confort en se contentant de réaliser de la reproduction et des travailleurs du savoir qui réalisent parfois des actions de transformation, voire d'innovation...

À travers cette segmentation et ces pratiques hybrides, il est clair, à ce stade de nos réflexions, qu'il convient d'analyser plus finement cette population, notamment à travers des modèles illustratifs et des dispositifs d'évaluation. Ces présentations couvrent l'ensemble du chapitre qui suit.

ANNEXE

Les communautés de pratique

L'émergence et l'approche du concept

Depuis la fin des années quatre-vingts, des chercheurs californiens en management, Orr et Wenger¹, ont cherché à appliquer les principes et problématiques de fonctionnement des communautés dans le champ des entreprises et des organisations. Celles-ci sont habituellement considérées par les sociologues² comme des unités d'organisation et de transmission culturelle et sociale rassemblant des individus, qu'elles soient rurales, familiales ou urbaines, et dont les membres possèdent des intérêts et des objectifs communs. L'aspect qui en a été le plus développé se centre sur les « *communautés de pratique* ».

-
1. Snyder W.M., Wenger E.C., "Communities of Practice : the Organizational Frontier", *Harvard Business Review*, January-February 2000 ; Wenger E., McDermott R, Snyder W.M., "Cultivating Communities of Practice", *Harvard Business Press*, Boston, 2002. Appui sur des cas d'entreprises comme Daimler Chrysler, McKinsey & Company, Shell ; the World Bank, faisant apparaître l'effet levier des CP pour piloter la stratégie de l'entreprise, générer de nouvelles opportunités de *business*, lier le développement personnel aux objectifs de l'entreprise, transférer les meilleures pratiques, recruter et conserver les meilleurs. Voir aussi : Wenger E., "Communities of Practice and Social Learning Systems", *Organization*, vol. 7 (2), 2000. Voir enfin la bonne synthèse de Crepelet F. (consultant en organisation et stratégie des technologies de l'information et de la communication) et Kern F. (professeur de sciences économiques et doyen de la faculté économique et de gestion de Strasbourg), « L'émergence des communautés de pratique », *Le Monde Initiative*, juin 2002, qui inspire ce paragraphe.
 2. Le *lexique des sciences sociales* (Dalloz, 5^e édition 1991) définit les communautés comme « *des formes particulières de rapports dans les groupements humains, caractérisées par une solidarité naturelle spontanée et animée par des objectifs communs* ». Rappelons que c'est à Ferdinand Tönnies que l'on doit la fameuse opposition entre, d'une part, communauté (*Gemeinschaft*) qui se réfère, comme le rappelle le lexique, à un groupement d'individus liés entre eux par des relations d'interdépendance, vécue sur un monde affectif, une solidarité née de l'unanimité des croyances aux mêmes valeurs, et, d'autre part, société (*Gesellschaft*), qui renvoie à un groupement où prédomine la règle formelle. (Tönnies F., *Communauté et société*, PUF, 1946).

Les chercheurs se sont notamment intéressés à la question de savoir comment ces communautés se différencient des structures habituelles des entreprises et quel pouvait être leur apport à l'amélioration de son fonctionnement. Julian Orr, qui est anthropologue de formation, a notamment mis en valeur ce phénomène à travers une observation réalisée au sein de la société Xerox auprès de la population des techniciens de maintenance et présentée dans l'encadré ci-après. La communauté de pratique se construit sur la base d'activités communément comprises et continuellement négociées par ses membres. Ceux-ci la nourrissent de leur expérience et, à leur tour, comptent sur la connaissance capitalisée par la communauté pour mener à bien l'activité. Ils sont liés par une forme d'engagement mutuel, assurant la cohésion de la communauté et le recrutement de nouveaux membres. Ainsi les dispositifs d'évaluation d'un individu, réalisés par la communauté de pratique, portent-ils sur deux éléments liés : les valeurs adoptées par un individu et les progrès faits dans la pratique. La connaissance produite est donc essentiellement centrée sur une pratique qui enrichit les « savoir-faire » qui sont tacites et totalement localisés.

Ces communautés de pratique se fondent dans les organisations, en fonctionnant en quelque sorte partiellement à côté, ou en dehors des organisations internes classiques, et fonctionnent donc indépendamment de la hiérarchie formelle. Elles regroupent des personnes en provenance d'horizons différents, mais détenant en commun une pratique professionnelle et désirant l'améliorer collectivement. Elles conduisent souvent à accroître la performance des individus et contribuent à générer des micro-innovations organisationnelles. Ces communautés se situent au carrefour de pratiques différenciées : elles puisent dans les comportements des « gens de métier »¹, à travers le partage d'astuces et de savoir-faire techniques, mais elles s'investissent aussi à travers l'usage des nouvelles technologies (exemple : communautés virtuelles sur la base de réseaux intranet).

Toutefois, les limites des nouvelles technologies comportent des limites bien connues au regard de ces pratiques : liens sociaux plus distendus, confiance, partage complexe des connaissances tacites, confiance

1. Voir chapitre 2.

à construire... Elles gardent cependant leur intérêt pour faciliter la connexion entre communautés et échanger des contenus, plutôt que pour transférer les connaissances qui sont le plus souvent déjà incorporées dans des communautés particulières¹. Mais, il n'en reste pas moins que ces formes organisationnelles constituent encore un mystère et un enjeu pour les dirigeants. Des questions et des interrogations subsistent : comment repérer les communautés de pratique ? Comment capitaliser leurs contributions ? Ces formes organisationnelles, dans le cadre d'une économie fondée sur les savoirs, méritent incontestablement une attention particulière. Mais, il semble bien que, dans ce domaine, de nouvelles investigations théoriques et pratiques soient nécessaires pour mieux en appréhender leur l'usage².

Cependant, des interrogations et des critiques peuvent se faire jour. S'agissant de ce dernier aspect, des chercheurs comme Hatchuel et Weil³ considèrent, par exemple, qu'elles négligent le fait que l'entreprise soit un lieu de conception et de prescription, et que l'on peut parler difficilement de « communautés », comme si les acteurs n'y étaient pas définis par des expertises hétérogènes et comme s'ils étaient tous équivalents face aux processus de régulation. Frédéric Créplet et Francis Kern⁴ s'interrogent plus globalement et se demandent, à juste titre, si la gestion des ressources humaines, dans le contexte dominant de création de valeur à court terme du capitalisme actionnarial, peut intégrer cette logique informelle dans une vision stratégique partagée. De même, le processus d'intégration peut conduire les communautés à être l'objet d'instrumentation et d'institutionnalisation. On peut se demander si une nouvelle mode managériale n'est pas en voie d'émergence...

-
1. Newell S., Robertson M., Scarbrough H. et Swan J., *Managing Knowledge work*, *op. cit.*
 2. On peut cependant convenir qu'elles puissent avoir quelques analogies avec les organisations apprenantes. En ce sens, Newell S... *ibidem.*
 3. Hatchuel A., Le Masson P., Weil B., *op. cit.*
 4. Article du quotidien *Le Monde*, *op. cit.*

Les communautés de pratiques des techniciens de maintenance chez Xerox, vues par l'anthropologue Julian Orr

L'anthropologue Julian Orr¹ a observé et analysé la situation du personnel affecté à la maintenance des photocopieurs Xerox. Du point de vue du management, le travail du service maintenance est bien défini et largement indépendant. Le client en panne de copie téléphone au service clientèle, qui signale l'appel au centre de maintenance. Un technicien réparateur se rend sur le site et, avec l'aide des codes d'erreur indiquant l'état du photocopieur et l'appui de la documentation permettant de les décoder, diagnostique le problème et applique la solution recommandée.

Lorsque Orr observa de plus près le travail des techniciens, il découvrit une réalité bien différente du tableau de marche officiel. Si le technicien intervient au départ selon la démarche officielle, il la poursuit en s'en éloignant pour réussir son intervention. Ainsi les procédures de dépannage identifiées dans la documentation du constructeur présupposent-elles que l'appareil fonctionne de manière prévisible. Or, manifestement, ce n'est pas le cas des gros photocopieurs. Leurs performances, notamment, dépendent de variables spécifiques : âge et état des pièces, conditions de l'environnement physique (froid ou chaud, sec ou humide, propre ou poussiéreux...), nature des « caprices » spécifique à tel appareil... En réalité, tous les photocopieurs ne se ressemblent pas, et le technicien distingue les pannes universelles et les anomalies spécifiques à telle ou telle machine. La véritable question, pour le chercheur, était de savoir alors comment les techniciens parvenaient à gérer les pannes imprévisibles.

Orr observa, en réalité, que les techniciens ne travaillaient pas du tout de manière indépendante. Ainsi, décrivant leur journée de travail, il observe que celle-ci démarre non pas à 9 heures, horaire habituel du premier appel, mais antérieurement, au moment du petit déjeuner informel au cours duquel ils échangent leurs informations (notamment sur les appareils instables) et leurs idées. Ces échanges se poursuivent aussi pendant les repas et au cours de la pause café ou en fin de journée. L'auteur montre que ces « *récits de guerre* », véritable pratique narrative autour des dysfonctionnements des machines non prévus dans le manuel de documentation officiel, donnent en effet des repères communs aux techniciens, facilitant

1. Orr J., "Sharing Knowledge, Celebrating Identity in War Stories and Community Memory in a Service Culture" in Middleton D. et Edwards D. (eds), *Collective Remembering : Remembering in a Society*, Beverly Hills, 1990. À noter que Orr a travaillé pendant une vingtaine d'années au sein de la société XEROX, d'abord comme technicien, puis comme chercheur au Palo Alto Research Center (PARC) de Xerox. Voir aussi pour une description et une analyse de cette expérience, Brown J.S. et Duguid P., « Comment organiser le savoir sans le tuer ? », traduction d'un article publié dans la *Harvard Business Review*, mai/juin 2000, in *Le management du savoir en pratique*, Éditions d'Organisation, 2003.

Les nouveaux travailleurs du savoir

ainsi leur collaboration. Ces conversations informelles autour de leur métier (difficultés, parades possibles, relations avec les clients...) leur permettent de partager collectivement leurs connaissances et leur pratiques sur la manière de régler les problèmes liés, notamment, aux pannes imprévisibles ou inhabituelles. Ces récits sont plus bénéfiques que toute séance de formation formelle. Orr montre ainsi qu'un métier en apparence très individuel s'exerce en réalité de manière très collective. L'ensemble du groupe forme bien une communauté de pratique. Le groupe étudié par l'anthropologue compte 12 personnes, sur un effectif global d'environ 25 000 techniciens de maintenance dans le monde. Les « solutions de fortune » apparues au plan local au sein du groupe ne se diffusaient pas au-delà, alors que les problèmes qu'ils rencontraient avaient déjà été probablement résolus au sein du groupe initial.

Au départ, l'attitude du management de Xerox fut plutôt hostile. Les réunions informelles allaient contre les désirs du management de contrôler les activités et les ressources. Elles étaient souvent perçues comme une menace pour l'efficacité de travail. Pour cette raison, la firme chercha à éliminer les réunions informelles des techniciens. Au bout d'un certain temps, dans la mesure où les connaissances n'étaient plus partagées, les managers constatèrent que le nombre d'appels, notamment pour les pannes imprévisibles, augmenta. Aussi, pour surmonter ce problème, Xerox initia-t-il le projet Eurêka pour encadrer et superviser la dissémination des connaissances et finalement reconnaître, d'une certaine façon, la communauté de pratique en autorisant les rassemblements informels, relativement encadrés cependant.

L'un des premiers objectifs de ce projet a été de créer une base de données capable de stocker (et donc de préserver) les idées utiles en les rendant disponibles. Mais l'originalité du dispositif réside en ce que ce ne fut pas la direction et le management mais les techniciens de maintenance eux-mêmes qui fournirent les suggestions et en vérifièrent la pertinence. Le processus devient alors le suivant : au départ un réparateur soumet une suggestion à un spécialiste local du domaine. Ensemble, ils l'affinent, puis soumettent l'idée à une instance de révision ayant compétence pour toute l'unité. Les ingénieurs et techniciens examinent alors les propositions, qui sont acceptées ou refusées, ils veillent également à éviter les doublons et demandent aux experts, si nécessaire, un arbitrage. Toute proposition qui a surmonté ce dispositif est mise à disposition des techniciens de maintenance de Xerox du monde entier, qui peuvent accéder par internet à la base de données. Celle-ci a donc un contenu pertinent, actualisé et fiable. Elle comporte (en 2000) environ 30 000 entrées. Xerox estime pour sa part qu'Eurêka a permis d'économiser au total environ 100 millions de dollars.

Il convient de relever que Xerox avait proposé, au départ, de rémunérer les bonnes suggestions des techniciens, mais le groupe initial ayant contribué à la mise en place du système s'y est opposé, craignant que les critères quantitatifs (liés à l'appât du gain) l'emportent sur les critères qualitatifs. Aussi, à la manière des chercheurs – généralement non rémunérés lorsqu'ils publient dans des revues académiques –, ils ont choisi d'associer à chaque suggestion retenue le nom de son « auteur ». Une sorte de « capital d'estime » se constitue entre les techniciens en fonction de la qualité de leurs contributions.

Différenciations par rapport à d'autres formes organisationnelles

Certains promoteurs de ces pratiques, comme Étienne Wenger et William Snyder¹, observent que ces communautés se développent actuellement dans les entreprises à fort contenu intellectuel. Si leur diffusion demeure restreinte, selon eux, c'est principalement lié à la difficulté d'en harmoniser le fonctionnement avec celui de l'organisation dont elles dépendent. Leur nature organique, spontanée et informelle les rendent en effet réfractaires aux contrôles et aux ingérences. Aussi, afin de mieux les caractériser, les mêmes auteurs les distinguent-ils à plusieurs titres des autres formes d'organisation, comme le résume le tableau qui suit :

MISE EN REGARD DE DIFFÉRENTS MODES D'ORGANISATION COMPLÉMENTAIRES

	Finalité	Membres	Ciment	Durée de vie
Communauté de pratique	Renforcer les compétences des membres, développer et échanger des connaissances	Ceux qui se désignent comme eux-mêmes membres	La passion, l'investissement personnel et le sentiment d'appartenir au domaine de spécialisation en question	Tant que les participants voient un intérêt à la maintenir
Groupe de travail permanent	Fournir un produit ou un service	Tous les subordonnés du groupe	Des exigences de métier et des objectifs communs	Jusqu'à la prochaine réorganisation .../...

1. Snyder W.M. et Wenger C., « Des communautés de pratique. Le nouvel horizon organisationnel », *Harvard Business Review*, janvier-février 2000, trad. française, dans *Le management du savoir en pratique*, Éditions d'Organisation, janvier 2003. À noter qu'ils définissent les communautés de pratique comme « un regroupement informel d'individus ayant en commun un domaine de spécialisation précis et une passion pour un projet collectif : ingénieurs travaillant dans les forages en eau profonde, consultants spécialisés dans le marketing stratégique, responsables du traitement des chèques dans une grande banque de réseau ».

Les nouveaux travailleurs du savoir

...	Équipe projet	Réaliser une tâche précise	Ceux que la direction générale affecte à cette structure	Les étapes intermédiaires et l'objectif final du projet	Jusqu'à la réalisation du projet
	Réseau informel	Recueillir et faire circuler des informations	Des amis et des contacts professionnels	L'existence de besoins réciproques	Tant que les participants ont une raison pour garder le contact

Illustrations

Étienne Wenger et William Snyder recensent, dans cette même contribution, un certain nombre d'exemples illustratifs, puisés dans des sociétés diversifiées, et combinés avec des formes spécifiques de valeur ajoutée.

Forme de valeur ajoutée	Exemples illustratifs
Coup de fouet aux efforts stratégiques	Banque mondiale Elle a entrepris de se transformer, grâce à la gestion des connaissances, en « banque de savoir » qui offre des informations vitales sur le développement économique et sur le savoir-faire nécessaire à sa réalisation. Sa décision de subventionner des communautés de pratique a favorisé leur multiplication – l'organisation en compte désormais plus de cent – et une hausse notable de la participation. À présent, la Banque mondiale déborde le cadre de son métier traditionnel, le crédit, pour se lancer dans le conseil en développement. Ces communautés contribueront de plus en plus à cette nouvelle orientation stratégique.
Ouverture de nouveaux marchés	Société de conseil Le regroupement de consultants d'une même société a fini par engendrer un domaine d'activité nouveau. Entre les missions chez le client – ils travaillaient dans le marketing des produits bancaires –, les participants se retrouvaient régulièrement à l'aéroport pour réfléchir à de nouveaux créneaux pour leur client. Au bout de deux ans, les cinq à sept personnes du noyau fondateur avaient réussi à attirer nombre de leurs collègues. Ainsi, quatre ans après la première réunion, la communauté de pratique put-elle lancer une nouvelle gamme de méthodes de marketing destinées aux sociétés de services financiers.

<p>.../...</p> <p>Accroissement de la résolution des problèmes</p>	<p>Buckman Labs</p> <p>Les participants aux communautés de pratique se montrent capables, où qu'ils se trouvent dans le monde, de répondre habituellement dans les 24 heures aux demandes qui leur sont soumises. C'est ainsi qu'un salarié, désireux d'aider son client, un papetier industriel du nord-ouest des États-Unis, à résoudre un problème de fixation de colorants, a reçu en une journée plusieurs réponses de pairs spécialisés qui travaillaient dans ce domaine en Europe, en Afrique du Sud ou au Canada. Une de ces réponses a donné la solution qui correspondait exactement aux besoins du client.</p>
<p>Accélération de la diffusion des meilleures pratiques</p>	<p>Ex-société Chrysler</p> <p>Au début des années quatre-vingt-dix, l'ancienne société Chrysler remplaça son organisation en départements par une organisation en plates-formes de véhicules précis (petite cylindrée ou monospaces). Redoutant que ce changement n'entraîne la perte de compétences fondamentales et, à terme, de la capacité de l'entreprise à suivre le rythme des innovations dans le secteur automobile, de hauts dirigeants et des ingénieurs formèrent des communautés de pratique, baptisées « tech clubs », et constitués de spécialistes des différentes plates-formes. Les « tech clubs » ont grandement facilité la transition vers ce nouveau mode d'organisation qui a abaissé les coûts de recherche-développement et réduit de plus de la moitié les délais de mise au point de nouveaux modèles.</p>
<p>Contribution à l'acquisition de compétences professionnelles</p>	<p>IBM</p> <p>Certaines entreprises ont constaté que les communautés de pratique sont particulièrement propices à l'avancement professionnel. Celles d'IBM organisent des réunions et des conférences en ligne. Présentations, conversations de couloirs, dîners, <i>chat-rooms</i> sur internet : toute occasion est bonne pour échanger des idées, acquérir des compétences et tisser des réseaux.</p>
<p>Aide au recrutement et à la fidélisation des talents</p>	<p>American Management Systems</p> <p>On estime dans cette société que c'est en partie grâce aux communautés de pratique que l'entreprise peut gagner la guerre du talent (ou, du moins, plusieurs des batailles). Une consultante qui envisageait de partir décida de rester après que ses pairs eurent déniché des possibilités de projet qui correspondaient parfaitement à ses centres d'intérêt et à ses domaines de spécialisation. D'autres consultants – pas moins de six, selon le calcul d'un dirigeant – choisirent eux aussi de continuer après avoir été invités à rejoindre une prestigieuse communauté de pratique qui leur permettrait d'élargir le champ de leurs compétences et de trouver de nouveaux clients.</p>