

Les pratiques des gestionnaires des connaissances chez Lafarge

Alexandre PERRIN

Audencia Nantes Ecole de Management

RÉSUMÉ

Cet article étudie les pratiques des personnes en charge des politiques de gestion des connaissances à l'aide d'une étude de cas réalisée chez Lafarge. L'analyse de quatre praticiens permet de mettre en lumière les enjeux de la gestion des connaissances en entreprise et d'aboutir à une typologie d'actions propre à cette fonction. Cette recherche propose des réflexions sur les compétences et le rattachement organisationnel d'un gestionnaire des connaissances ainsi qu'une grille de lecture propre à ce domaine.

Mots-clés : Gestion des Connaissances, Gestionnaires des Connaissances, Pratiques, Praticiens.

ABSTRACT

In this paper, we propose to look at the practices of those who are in charge of implementing knowledge management strategies in Lafarge. Analyzing four practitioners helps us to underline the practical issues faced by the knowledge managers. A description of four domains of activity allows us to present a typology of knowledge managers in corporations and discuss the competencies needed to become a knowledge manager.

Keywords: Knowledge Management, Knowledge Manager, Practice, Practitioners.

INTRODUCTION

Qu'en est-il des pratiques de gestion des connaissances dans les entreprises ? Selon une enquête réalisée en 2010 par le cabinet de conseil en stratégie Bain & Company sur 1 160 dirigeants d'entreprises à travers le monde, 38 % d'entre eux déclarent avoir mis en place un programme de management de leurs connaissances mais seulement 17 % sont satisfaits du résultat (Rigby 2011). Ces dirigeants ont pu constater que la mise en œuvre d'initiatives de knowledge management soulève de nombreux problèmes liés tantôt à la nature complexe du savoir (Bau-mard, 1996 ; Markus, 2001), à l'existence de barrières culturelles ou structurelles (Szulanski, 2003) ou aux difficultés d'adoption d'un système de gestion des connaissances (Soulier, 2000 ; Lancini, 2003 ; Monnier-Senicourt, 2006 ; Duderzert, 2007). Pour réduire ces difficultés, les responsables d'entreprise, conscients de l'importance de l'enjeu, ont donc créé ex nihilo une nouvelle fonction transversale : le service « gestion des connaissances ».

Ce dernier est apparu dans l'organigramme des entreprises il y a une quinzaine d'années (Davenport et Prusak, 1999 ; Earl et Scott, 1999). A leur tête ont été nommés des « Chief Knowledge Officers », des « Directeurs du Capital Intellectuel » ou des « Knowledge Managers ». Tous peuvent être désignés comme « des cadres d'entreprise chargés d'articuler une politique de management des connaissances en fonction des besoins et du contexte dans lequel elle s'inscrit » (Awazu et Desouza, 2004 : 339). Le directeur du service des ressources humaines de Danone a, par exemple, mis

en place en 2004 un projet d'entreprise intitulé « Networking Attitude » encouragé par un gestionnaire des connaissances, pour inciter les salariés à échanger les bonnes pratiques éparpillées au sein des filiales dans le monde entier. En France, on peut également citer la société Cofinoga qui a créé, dès 1999, un poste de « Knowledge Manager » et le bureau Veritas, qui a fait apparaître une fonction « Knowledge Management » dans son organigramme à la fin de l'année 1999 (Grundstein, 2004)

Malheureusement, très peu de travaux en sciences de gestion ou en sciences de l'information ont été publiés sur cette fonction jusqu'à aujourd'hui. Comme l'illustre l'Annexe 1, la littérature existante demeure focalisée sur ce que ces gestionnaires sont censés faire (la gestion des connaissances) et non sur ce qu'ils font réellement (le gestionnaire des connaissances) (Earl et Scott, 1999). Or, en l'absence d'une compréhension réelle du travail du gestionnaire des connaissances, les questions de légitimité et de pérennité de ces fonctions se posent en permanence et à terme celle du knowledge management en entreprise le sera également (Veybel et Prieur, 2003). C'est pourquoi nous proposons d'étudier les pratiques des gestionnaires des connaissances en décrivant dans le détail « les activités qui sont au cœur des processus auxquels ils participent » (Rouleau *et al.*, 2007 : 17).

Dans une première partie, nous exposons une courte revue de littérature à propos du gestionnaire des connaissances. Dans une deuxième partie nous expliquons succinctement notre méthodologie et le contexte de la politique knowledge management de Lafarge. En étudiant quatre praticiens, nous décri-

vons leurs actions et proposons une typologie de leurs actions (troisième partie). L'ensemble de ce travail apporte en conclusion des éclairages sur les profils et les compétences de ces gestionnaires de connaissances (quatrième partie).

1. DE LA GESTION DES CONNAISSANCES AU GESTIONNAIRE DES CONNAISSANCES

Dans une entreprise multinationale comme Lafarge, toute entité (un individu ou une organisation) ne détient pas une forme unique de connaissance mais différentes formes, à différents niveaux, dans différents lieux et sur différents supports. Devant l'impossibilité de traiter uniformément tous les aspects des connaissances organisationnelles, Cook et Brown (1999) distinguent deux approches épistémologiques dans la littérature: celle de la « possession » (knowledge) et celle du « processus » (knowing). Dans cette première partie, nous présentons ces deux orientations: le premier courant est centré sur la connaissance comme objet (knowledge) (1.1) alors que le deuxième est centré sur l'interaction (knowing) (1.2). Nous concluons par une mise en relation de ces travaux avec ceux portant sur le gestionnaire des connaissances (1.3).

1.1. La connaissance comme objet : l'approche « technique »

Le premier courant de recherche vise à transformer en connaissances organisationnelles les savoirs individuels et les

informations détenues par l'entreprise. Cette approche peut être qualifiée de « technique » puisqu'elle vise à transformer les connaissances possédées par les individus en un objet de gestion à l'aide de processus et d'outils de codification.

a) Les connaissances « possédées ». Partir de l'idée de « possession » permet d'expliquer la nécessité de mettre en place des mécanismes de conversion des connaissances individuelles en connaissances organisationnelles. Au centre de cette analyse se trouve la logique de codification des connaissances individuelles. La codification des connaissances individuelles est le processus de conversion d'une connaissance en un message, qui peut être ensuite manipulé comme de l'information. Elle consiste à placer celle-ci sur un support et à la réduire en objet malléable et aisément transportable. L'impact économique de la codification est alors facilement calculable : les coûts fixes sont élevés mais le coût marginal de sa réutilisation est très faible. Dans une logique de codification, deux formes de connaissances sont à distinguer : celle qui est verbalisable (via la parole ou l'écrit) et celle qui ne l'est pas. Seules les connaissances qui peuvent être extériorisées par le langage peuvent être placées sur un support. Au contraire les connaissances non verbalisables (ou tacites) sont difficiles à transmettre (Polanyi, 1961 ; Nonaka et Takeuchi, 1995) mais elles peuvent constituer la ressource la plus stratégique pour une organisation (Baumard, 1996). C'est dans cette optique que l'on peut définir les connaissances organisationnelles comme « des flux composés d'expérience, de valeurs, d'informations contextuelles et d'expertise qui

permettent d'assimiler et d'évaluer les nouvelles expériences vécues et l'information reçue » (Davenport et Prusak, 1999 : 5).

b) Les outils et processus de codification des connaissances. Le perfectionnement et la multiplication d'outils de codification des connaissances ont facilité l'émergence du knowledge management en entreprise. Deux approches sont observables: l'une consistant principalement à codifier un maximum des connaissances (la codification), l'autre consistant à codifier un minimum et à mettre l'accent sur le dialogue entre les employés (la personnalisation) (Hansen *et al.*, 1999). Dans le premier cas, le système de codification, ainsi que les salariés chargés de le faire fonctionner, sont au centre de la démarche de gestion des connaissances. L'enjeu principal va consister à identifier les détenteurs des connaissances critiques (les experts), les codifier et les rendre disponibles via un outil informatisé. Dans le deuxième cas, le système d'information joue un rôle beaucoup moins central et la codification est beaucoup moins intensive. L'enjeu n'est plus de créer des « bibliothèques intelligentes » mais de disposer d'outils de mise en relation des individus. Les outils collaboratifs asynchrones – le « groupware » – ou synchrones – le « messenger » – sont alors utilisés pour contacter le détenteur de la connaissance ou pour travailler conjointement sur un projet. La pierre angulaire de cette stratégie est la mise à disposition d'un annuaire d'entreprise performant permettant à son utilisateur d'identifier les compétences et les expériences de ses collègues.

c) Les limites de l'approche technique. Le processus de codification des

connaissances connaît de nombreuses limites. La première est liée à leur nature syntaxique. Hatchuel et Weil (1992) considèrent que le travail de codification est avant tout un travail de recombinaison des connaissances : « l'imitation de l'expertise parce qu'elle est un processus d'automatisation de la connaissance, n'est possible qu'au prix d'une transformation active de cette connaissance ; elle est en elle-même un créateur d'expertise » (Hatchuel et Weil, 1992 : 32). La deuxième réside dans le manque de capacité d'absorption des unités organisationnelles, c'est-à-dire un manque de temps, de moyens financiers ou de reconnaissance au sein de l'entreprise. Szulanski (2003) a par exemple montré qu'une entreprise comme Texas Instrument met en moyenne 18 mois à transférer une connaissance codifiée entre deux sites de production pourtant spatialement très proches. Les connaissances, même codifiées, demeurent ainsi « engluées » dans les personnes. Ainsi les responsables d'entreprise doivent trouver des mécanismes de compensation pour « déposséder » le détenteur de la connaissance et de motivation pour réutiliser les connaissances codifiées. Des travaux empiriques portant sur la valeur des connaissances (Dudezert, 2003) ou sur la pertinence des mécanismes de motivation (Christensen, 2003) attestent de cette préoccupation.

1.2. La connaissance comme processus : l'approche sociale

Constatant les limites inhérentes à l'approche technique, une autre voie a été explorée par de nombreux auteurs qui insistent non plus sur l'acquisition

de savoirs mais sur la participation des acteurs à une pratique collective. Cette approche peut être qualifiée de sociale car elle met l'accent sur le comportement des acteurs (Earl, 2001) et sur les connaissances « en action ».

a) Les connaissances « en action ». Au contraire de l'approche précédente, d'autres travaux ont mis l'accent sur le caractère socialement construit des connaissances organisationnelles (Orlikowski, 2002). En effet, certaines connaissances ne sont tout simplement pas codifiables car elles sont difficiles à décrire ou à expliquer par des mots. Cela s'explique par le fait que « nous savons plus de choses que nous pouvons en dire » (Polanyi, 1961). Gergen (1991: 270) résume cette seconde approche des connaissances organisationnelles quand il écrit que « la connaissance n'est pas quelque chose que les individus possèdent mais, plutôt, quelque chose que les individus font ensemble ». Ici la notion de connaissance et celle de « pratique » se confondent. Les individus co-construisent cette pratique car ils la développent ensemble (Gherardi et Nicolini, 2000). Cela signifie que les pratiques ne peuvent être codifiées et réduites à des objets de connaissance : « si les pratiques sont définies comme des activités contextuelles récurrentes d'agents humains, alors elles ne peuvent pas être diffusées comme si elles étaient des objets stables et statiques » (Orlikowski, 2002: 253). La codification n'est donc plus au centre de la logique. C'est au contraire la socialisation, c'est-à-dire la capacité à développer des liens sociaux qui va déterminer l'émergence d'une connaissance organisationnelle au sein d'un réseau social. Les modes d'échange ne sont plus régis par une lo-

gique de « dépossession » mais par une logique de réciprocité basée sur des liens sociaux existants entre les individus (Hansen, 2002).

b) Les outils et processus de l'interaction. Pour permettre aux individus de construire des pratiques communes, de nombreuses entreprises ont utilisé des réseaux sociaux ou plus précisément des communautés des pratiques (Wenger *et al.*, 2002 ; Soenen, 2006). Ces communautés rassemblent sur la base du volontariat des individus partageant une même passion (pour un métier, un produit, une technologie, etc.). Adoptant un fonctionnement proche de celui constaté dans des organisations associatives, elles sont des lieux propices à la gestion des connaissances puisque les membres d'une communauté définissent leurs propres règles de fonctionnement ainsi que leurs objectifs. Les participants n'attendent de l'entreprise qu'un soutien logistique et l'autorisation de consacrer une partie de leur temps à l'animation de la communauté. A titre d'exemple, dans le groupe Capgemini, les spécialistes en architecture de systèmes d'information ont créé à leur initiative leur propre communauté (Soenen, 2006). Cette communauté dispose d'un journal interne et d'un espace dédié sur l'intranet du groupe dans lesquels ses membres partagent leurs expériences, indiquent les meilleures pratiques qu'ils ont pu observer, font connaître les démarches et outils qu'ils ont développés.

c) Les limites de l'approche sociale. Cette instrumentalisation des réseaux sociaux soulève alors une question que le gestionnaire des connaissances doit traiter : dans quelle mesure doit-il contrôler cette communauté ? Elles ne

sont plus la résultante d'un groupement spontanée d'individus reliés par une même pratique professionnelle mais comme un outil de gestion efficace pour les connaissances « en action » (Fox, 2000). L'organisation de la gestion des connaissances n'est plus hiérarchique mais autonome et horizontale car elle est laissée à l'appréciation des membres de la communauté. Le principal inconvénient de cette approche est que les connaissances sont créées et partagées au niveau opérationnel mais peu transférées au reste de l'entreprise.

1.3. Le rôle du gestionnaire des connaissances

Afin de fixer une ligne de conduite entre la codification ou la socialisation, les responsables d'entreprise ont ajouté à leur organigramme des postes de « gestionnaires des connaissances » (ou *knowledge manager*). Comme nous l'avons remarqué sur l'Annexe 1, les travaux empiriques sur le gestionnaire des connaissances sont peu nombreux. C'est pourquoi nous nous appuyons en amont sur la littérature portant sur les connaissances organisationnelles et leurs outils de gestion.

Deux exceptions notables sont identifiables dans la littérature – Earl et Scott (1999) et Awazu et Desouza (2004) – qui ont étudié l'émergence de cette nouvelle fonction dans l'entreprise. Ces derniers définissent les gestionnaires des connaissances comme « des cadres d'entreprise chargés d'articuler une politique de management des connaissances en fonction des besoins

et du contexte dans lequel elle s'inscrit » (Awazu et Desouza, 2004 : 339). Pour Earl et Scott (1999 : 37) ces fonctions soulèvent trois problèmes principaux : elles sont souvent non reconstruites dans les organigrammes des entreprises (même si elles peuvent quelquefois y apparaître) (a), les managers en question n'ont pas de définition précise de leur poste (b) et ils doivent en permanence convaincre les membres de l'entreprise du bien fondé de leur démarche (c).

a) La place de leur fonction. De qui dépend le gestionnaire des connaissances ? Fonction transversale par excellence (Foot *et al.*, 2000), elle est rattachée le plus souvent à la Direction des Systèmes d'Information (Earl et Scott, 1999). Ce rattachement est logique si on se réfère aux premières études empiriques sur le *knowledge management* en entreprise (Davenport et Prusak, 1999). Cette nomination étant présentée davantage comme un pari que comme un investissement réfléchi par les dirigeants d'entreprise (CIGREF, 2000), ce pari leur semblait moins risqué s'il dépendait d'un service déjà formalisé et identifié dans l'entreprise (Earl et Scott, 1999). Néanmoins des contre-exemples existent comme celui de Danone dont le gestionnaire des connaissances dépend de la Direction des Ressources Humaines.

b) La définition de leur fonction. « J'ai l'honneur de porter le titre le plus prétentieux de mon entreprise » (Earl et Scott, 1999 : 31) constate avec ironie un *knowledge manager* nord-américain. Dans cette citation on constate que la définition du poste peut tout aussi bien servir de desservir le ges-

tionnaire des connaissances. Suite à une analyse d'une dizaine d'offres d'emploi de gestionnaire des connaissances, Awazu et Desouza (2004) sont parvenus à distinguer trois types de gestionnaires de connaissances : le « Chief Knowledge Officer », principalement en charge de gérer les connaissances existantes dans l'organisation, le « Chief Privacy Officer » qui doit avant tout protéger et préserver les connaissances existantes et le « Chief Learning Officer » dont l'objectif est d'encourager l'apprentissage entre les équipes et accompagner le changement via des formations. Sa fonction consiste donc à la fois à décider mais également à conseiller (Earl et Scott, 1999).

c) *La légitimité de leur fonction.* La question de la légitimité - qui peut se définir comme le fait d'être reconnu légalement ou hiérarchiquement au sein de la structure - est liée à celle de la capacité d'action et de contrôle du gestionnaire des connaissances. Earl et Scott constate ainsi que ce dernier doit savoir « vendre le concept même de gestion des connaissances à ses interlocuteurs » (Earl et Scott, 1999 : 31). Cette légitimité est également liée à la mesure de sa valeur ajoutée pour ses clients internes. Cette démonstration est d'autant plus difficile à réaliser en raison de la nature immatérielle de l'objet géré. Elle devient possible dans le cadre de projets (Davenport *et al.*, 1998). De façon opérationnelle, ceci nécessite de distribuer les tâches au sein d'une équipe de gestion des connaissances et de mettre en place des règles permettant de gérer efficacement les processus de gestion des connaissances et les différents projets

dans lesquels ils s'inscrivent. Ceci nécessite également d'interagir avec quatre parties prenantes : les « knowledge champions », les « knowledge skeptics », les « knowledge sponsors » et les « knowledge partners » (Earl et Scott, 1999 : 32). Les premiers sont des personnes naturellement enthousiastes à l'idée de codifier ou de partager leur savoir. Les seconds sont l'opposé des premiers. Les troisièmes sont des hauts responsables de l'entreprise sur lequel le gestionnaire des connaissances peut s'appuyer pour faire passer un message clé. Enfin les derniers sont des services connexes sur lequel le gestionnaire des connaissances peut s'appuyer.

Les deux orientations présentées ci-dessus peuvent ainsi être résumées dans le Tableau 1 qui présente à la fois les objets (quoi ?) et les méthodes (comment ?) que le gestionnaire des connaissances doit prendre en considération.

A la lecture de cette synthèse, nous pouvons conclure que la gestion des connaissances est de plus en plus formalisée dans des structures organisationnelles dédiées mais que ces dernières ont encore une image floue au sein des entreprises. Cette image est d'autant moins nette que les travaux de recherche mentionnés n'étudient pas la réalité du travail du gestionnaire des connaissances. C'est pourquoi nous proposons de l'examiner avec précision en nous basant sur une étude de cas menée au sein du groupe Lafarge. L'objectif est de faire émerger cette réalité et de discuter de la complexité et de cette fonction.

| | Objets | Méthodes | Profil des gestionnaires |
|-------------------------------|--|--|---|
| Approche technologique | Des connaissances possédées par des individus ou un collectif d'individus sous forme de capital ou de mémoire. | Codification des connaissances verbalisables sur un support informatisé. | Cadres d'entreprise issus du département systèmes d'information ayant des compétences en informatique. |
| Approche sociale | Des connaissances actionnables situées dans des lieux interstitiels d'apprentissage. | Socialisation des individus au sein d'une communauté de pratique. | Cadres d'entreprise issus du département ressources humaines ayant des compétences en formation. Cadres opérationnels devenus coordinateurs de communauté. |

Tableau 1. Objets, méthodes et profils liés à la gestion des connaissances

2. L'ÉTUDE DE CAS LAFARGE

Le groupe Lafarge gère son savoir-faire industriel depuis des dizaines d'année à travers différents outils comme son centre de recherche (le *Cement Know-How Center*) ou ses programmes de gestion de la performance formalisant les « meilleures pratiques » industrielles et commerciales. Cependant, de nombreux membres du Comité de Direction, ont souligné depuis la fin des années quatre-vingt-dix la nécessité de gérer de manière plus cohérente les informations et les connaissances détenues par un groupe d'une telle envergure. Depuis sa création par la famille Pavin de Lafarge en 1833, cette entreprise n'a cessé de croître au point de devenir le leader mondial dans son domaine. Au cours de l'année 2001, elle acquiert un de ses plus importants concurrents sur le marché du ciment : Blue Circle. En fusionnant avec une entreprise de taille importan-

te, la Direction Générale de Lafarge se penche alors sur les opportunités d'apprentissage et d'échanges de savoir-faire qui peuvent exister entre les deux groupes. Au début de l'année 2002, elle décide alors de mettre en place une politique formalisée de management des connaissances à l'échelle du groupe. Quatre gestionnaires des connaissances sont donc formellement nommés en septembre 2002.

Parallèlement à ces nominations, les bonnes pratiques du groupe Lafarge commencent à être identifiées, codifiées et transférées dans le cadre des programmes de performance. Le plan de performance regroupe d'une part un ensemble de savoir-faire qui est formalisé (prouvé et explicite) et d'autre part un ensemble de processus clés qui montrent dans quelle mesure ce savoir-faire, en s'appliquant, permet de générer du résultat. Ces programmes ont des objectifs chiffrés et directement mesurables. Il s'agit d'un plan straté-

gique que chaque entité, ou site de production, doit rédiger tous les deux ans. Y figurent en général la vision et les stratégies de l'entité, une analyse poussée des forces et faiblesses, les priorités stratégiques et les objectifs pour les trois prochaines années. Le gestionnaire des connaissances doit structurer sa politique de gestion des savoirs autour de ce plan de performance.

Pour saisir la réalité du travail d'un gestionnaire des connaissances chez Lafarge, la méthodologie employée est construite sur quatre études de cas (2.1). Nous précisons ensuite notre mode de recueil (2.2) et d'analyse quantitative et qualitative des données (2.3).

2.1. Une méthodologie qualitative basée sur la comparaison de quatre praticiens

La méthode des cas est une stratégie de recherche particulièrement appropriée quand on étudie un objet complexe, à savoir le travail d'un gestionnaire des connaissances en entreprise. Selon Yin (2008 : 5), il est souhaitable de réaliser plusieurs études et de les comparer pour en faire ressortir des traits communs et des différences. Nous avons donc comparé le travail de plusieurs gestionnaires des connaissances.

La sélection des cas d'étude s'est faite de manière théorique mais également pratique. D'un point de vue théorique, les critères de représentativité (traits communs et spécificités des quatre cas) ont été respectés puisque

nous étudions le travail de gestionnaires des connaissances disposés dans différents contextes (trois branches) à différents niveaux de décision (siège et business unit). Le groupe Lafarge étant structuré en quatre branches (Ciment, Plâtre, Béton et Toiture) et en trois niveaux décisionnels (le siège, les branches et les unités opérationnelles/usines), chacun des cas se déroule dans une branche de l'entreprise et à des niveaux décisionnels différents. L'Annexe 2 décrit dans le détail la fonction assurée par le gestionnaire étudié et son parcours professionnel antérieur. A titre d'illustration, la Corporate Knowledge Manager (cas CKO) collabore avec des décideurs au Siège parisien alors que le Knowledge Manager du service Marketing et Ventes de la branche Toiture (cas BOOSTER) travaille avec des responsables marketing. L'échantillonnage a été également guidé par des critères pratiques déterminés par l'accord de collaboration avec l'entreprise. Cet accord comprend l'observation de ses tâches, l'étude de ses outils et la conduite d'entretiens. L'Annexe 3 montre ainsi que les entretiens réalisés sont représentatifs de l'organisation de l'entreprise.

Quatre cas ont été retenus : CKO, FIRST, KTP et BOOSTER. Or une étude de cas dits « enchâssés » comporte plusieurs sous-unités d'analyse au sein du cas. Cela signifie que des investigations doivent être menées à la fois au niveau du cas d'ensemble et des sous-unités (Yin, 2008). Le Tableau 2 illustre l'unité d'analyse (le système d'activité des gestionnaires des connaissances) et les sous-unités d'analyse (la structu-

| Contexte | Cas | Unité d'analyse | Sous-unités d'analyse |
|-----------------------------|---------|---|---|
| Lafarge Siège (Paris) | CKO | Pratiques du Corporate Knowledge Manager | - Direction des Systèmes d'Information - Comité de pilotage KM |
| Lafarge Plâtre (Avignon) | FIRST | Pratiques du Responsable du Know-How Portal | - Direction de la Performance Plâtre - Usines |
| Lafarge Toiture (Allemagne) | BOOSTER | Pratiques du Knowledge Manager Marketing & Ventes | - Direction Marketing et Ventes - Séminaires de formation |
| Lafarge Béton (Paris) | KTP | Pratiques du Responsable de KTP | - Direction de la Performance Béton - Usines |

Tableau 2. Niveaux d'analyse des quatre études de cas.

re dans laquelle évolue le gestionnaire) retenues lors de la recherche.

2.2. Le mode de recueil des données

Pour accéder aux données, nous avons opéré en trois temps. Dans un premier temps, nous avons opté pour une posture ouverte afin d'accéder aux terrains de recherche (un participant qui observe). Nous avons ainsi proposé d'étudier la relation entre la mise en place d'une politique de management des connaissances et la performance organisationnelle. Le danger, quand nous adoptons une posture de participant qui observe, est de « délaissier son regard critique vis-à-vis du terrain de recherche » (Groleau, 2003 : 217). C'est

pourquoi, dans un deuxième temps, nous avons adopté un point de vue distancié sur le travail du gestionnaire des connaissances (un observateur qui participe). Cette deuxième étape a été nourrie par des observations directes, des entretiens et des données secondaires répertoriées lors de l'accès au terrain. Ces observations n'ont pas été déclarées par le chercheur aux personnes observées afin de ne pas « polluer » notre terrain (Baumard *et al.*, 1999).

La collecte des données se caractérise par une triangulation de celles-ci : 42 jours d'observations ont été consignés dans un journal de bord et, dans le même temps, nous avons mené conjointement des entretiens semi-directifs centrés (39 heures à travers 26

entretiens) et une récolte de documents internes (bases de données, présentations, documents rédigés par les gestionnaires). Cette période de collecte des données s'est étalée sur douze mois, conformément à l'accord que nous avons signé avec l'entreprise. Grâce à cette longue période de collecte, chaque observation a pu être soumise à l'examen des documents récoltés et des interprétations des acteurs ; chaque étude documentaire a pu être infirmée ou confirmée par une observation ou un entretien ; chaque entretien a été soumis à l'étude de documents et d'observations. Nous avons également assuré la triangulation des sources de données en interrogeant différents statuts d'acteurs concernés par le knowledge management : les « sponsors », les « champions », les « sceptiques » et les « partenaires » (Earl et Scott, 1999). En tout, cinq sponsors, quatre champions, deux sceptiques et cinq parties prenantes (principalement des consultants) ont été interrogés.

2.3. L'analyse qualitative et quantitative des données

Conformément à notre méthodologie, nous concevons le processus d'analyse des données comme un processus itératif entre les idées et le terrain. Ces allers-retours peuvent à la fois servir à comprendre le point de vue de la personne interrogée, c'est-à-dire le sens qu'elle donne aux mots qu'elle emploie et à vérifier le sens donné par le chercheur lui-même.

Cette diversité des données suppose un traitement différencié en deux étapes. La première étape consiste en l'analyse de contenu thématique des

entretiens semi-directifs centrés, fondée sur le dictionnaire des thèmes (relatifs à notre revue de littérature). La seconde étape correspond à l'analyse transversale de l'ensemble des données. L'analyse transversale fait ressortir les caractéristiques communes et les relations de dépendance ou d'indépendance entre ces systèmes d'activité. Cette émergence a été obtenue par un codage ouvert, c'est-à-dire que nous nous sommes appuyés sur les verbatims des gestionnaires des connaissances et avons quantifié les mots qui ont été employés par les gestionnaires pour déterminer l'importance, à leurs yeux, de la pratique étudiée (voir Annexe 4). Quand on analyse quantitativement les discours de ces gestionnaires, on obtient une distribution significative des actions mentionnées par chacun d'entre eux. On constate ainsi dans l'Annexe 4 que la Corporate Knowledge Manager (cas CKO) va aborder à 68% des thèmes relatifs à l'infrastructure lors des entretiens en face à face. A l'opposé la Knowledge Manager de la branche Béton et Granulats (cas KTP), n'abordera cette question que dans 22% de ses propos, et celui de la branche Toiture (cas BOOSTER) dans seulement 2% de son discours.

Pour faciliter ce travail itératif d'analyse des données, nous avons opté pour l'utilisation de l'outil NVivo . Les catégories définies avant notre arrivée sur le terrain étaient axées sur le modèle du système d'activité (acteur/tâche/communauté/division du travail/outils/règles). A partir de ces catégories, nous avons réalisé une démarche de décontextualisation-recontextualisation des données. La décontextualisation consiste à sortir de

son contexte un extrait de texte afin de le rendre sémantiquement indépendant ou de le regrouper avec d'autres extraits d'une même catégorie. La recontextualisation, quant à elle, est obtenue en amalgamant les codes ou les catégories préalablement décontextualisés pour en faire un ensemble porteur de sens (Deschenaux et Bourdon, 2005).

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

3. TYPOLOGIE DES PRATIQUES DES KNOWLEDGE MANAGERS

Quatre pratiques sont décrites dans cette partie : la gestion du portefeuille de connaissances (4.1), la gestion de l'infrastructure (4.2), la coordination de la structure (4.3), l'animation du changement (4.4).

3.1. La gestion du portefeuille de connaissance

La gestion du portefeuille des connaissances consiste à optimiser la quantité et la qualité des bonnes pratiques organisationnelles mises à disposition des employés. Pour rendre son action visible auprès de la Direction, le gestionnaire des connaissances tente d'agir sur les connaissances disponibles dans l'organisation. Nous avons pu constater que les problèmes de gouvernance de ce portefeuille sont nombreux. Le premier problème concerne la définition d'une connaissance supérieure ou performante pour l'entreprise. En d'autres termes, qu'est-ce qu'une bonne ou une mauvaise pratique ? En second lieu, il s'agit de définir un processus de

validation des pratiques : qui est habilité pour juger de la pertinence de telle ou telle pratique ? Deux réponses sont apparues dans notre étude : soit le gestionnaire définit des critères de validité des savoirs et laisse les employés codifier leur savoir sur un espace d'échange; soit le gestionnaire codifie lui-même les savoirs en écrivant directement les bonnes pratiques :

- Dans le premier cas, le knowledge manager se contente de créer des conditions favorables à la mise en place d'un processus de gestion des connaissances en y définissant les principales étapes et les principaux acteurs. C'est le cas du Knowledge Manager de la branche Béton et Granulats (cas KTP). Il peut également agir comme un validateur de connaissances, capable de juger de l'utilité de telle ou telle connaissance. C'est le cas du Best Practice Manager de la branche Plâtre (cas FIRST).
- Dans le second cas, le knowledge manager décide lui-même de la pertinence des savoirs qu'il a identifié au sein de son réseau. C'est le cas du Knowledge Manager du service Marketing et Ventes de la branche Toiture (cas BOOSTER).

Vis-à-vis de ces deux approches, c'est logiquement les deux knowledge managers les plus proches des opérationnels et des directions industrielles et marketing qui mentionnent la gestion des bonnes pratiques comme étant un élément essentiel de leur action. L'Annexe 4 illustre l'importance de ces enjeux pour la Best Practice Manager de la branche Plâtre (56% des propos) et pour le Knowledge Manager du servi-

ce Marketing et Ventes de la branche Toiture (49 % des propos).

Le knowledge manager se rapproche ici d'un « écrivain public » puisqu'il met à disposition sa capacité de compréhension et de traduction au service des autres. Il est le trait d'union entre l'émetteur et le récepteur de la connaissance. Ce rôle de « traducteur » avait été souligné par Gabriel Szulanski (2003) dans ses travaux sur le transfert des bonnes pratiques. Le knowledge manager peut alors mettre en œuvre des indicateurs de suivi sur les bonnes pratiques et réduire la tension portant sur la mesure du knowledge management. Il doit toutefois avoir la connaissance métier nécessaire pour juger de la pertinence des connaissances capitalisées dans le portefeuille. C'est pourquoi « l'écrivain public » est généralement une personne expérimentée apte à juger de la qualité et de la pertinence de la connaissance mise à disposition par un employé.

3.2. La gestion de l'infrastructure

Dans ce deuxième type de pratique, le gestionnaire des connaissances facilite les échanges de savoirs en mettant à disposition des employés, des outils de codification des connaissances telle que des groupwares ou des messengers. Les questions d'opérabilité et de cohérence des outils de gestion des connaissances sont ici essentielles. Elles concernent principalement la Corporate Knowledge Manager de Lafarge (cas CKO) puisque 68% des propos analysés dans les verbatim concernent l'infrastructure (Annexe 4). Sa pratique consiste ici à sélectionner, optimiser et mesurer la performance de

l'infrastructure. Ce processus s'accompagne de la rédaction d'un cahier des charges, de la définition de standards techniques pour codifier les savoirs mais également de la prise en compte des demandes des parties prenantes réclamant plus de souplesse et d'interactivité dans les outils de codification.

Le knowledge manager ressemble ici à un architecte des systèmes d'information (Awazu et Desouza, 2004). A la différence de l'informaticien, il doit mettre cette maîtrise des outils de partage de l'information au service des collaborateurs : les utilisateurs, les responsables informatiques des divisions et les responsables au niveau du groupe. Il sélectionne le meilleur outil possible en fonction des besoins des employés. Pour être crédible, l'architecte doit maintenir un effort permanent de veille technologique, observer avec acuité les dernières tendances et choisir les outils adéquats. A terme, l'objectif de l'architecte des connaissances est d'imposer le standard technique utilisé par l'ensemble du groupe afin d'éviter la mise en place, au niveau hiérarchique inférieur, d'outils qui ne répondent pas aux critères édictés au niveau du siège.

3.3. La gestion de la structure

La gestion de la structure consiste à organiser les responsabilités des knowledge managers à différents niveaux de l'entreprise. Malgré son faible pouvoir coercitif, le knowledge manager doit faire respecter des règles de fonctionnement valables pour l'ensemble des employés: qui a le droit de valider telle pratique ? Qui n'a pas le droit ? Pour assurer le respect de ces règles, il nomme des

relais locaux ou s'appuie sur des fonctions transverses comme les responsables Qualité. Le défi principal consiste alors à dégager du temps pour les personnes qui participent activement à l'organisation du knowledge management. En théorie, 10 à 30 % de leur temps de travail est consacré à cette activité. En pratique, nous avons constaté qu'il est très difficile de s'assurer que les knowledge managers locaux allouent effectivement ce temps de travail.

Face à ces contraintes organisationnelles, le knowledge manager est ici proche d'un animateur de communautés. Il passe un temps considérable à téléphoner, relancer, appeler, contacter les personnes susceptibles de codifier ou de partager son savoir. Cette description se retrouve dans les travaux consacrés aux personnes censées « cultiver » les communautés (Wenger *et al.*, 2002). La mise en place de mécanismes incitatifs (récompenses) censés motiver les employés à réutiliser ou enrichir le portefeuille des connaissances peuvent ici l'aider dans sa démarche puisque son objectif est de développer la participation et l'implication des employés dans les projets de KM.

3.4. La gestion du changement

L'introduction d'un nouvel outil de codification, d'une nouvelle structure de socialisation ou tout simplement le processus de transfert d'une bonne pratique implique nécessairement un changement dans le mode de travail des employés. Cette dimension culturelle est la plus délicate à appréhender pour les gestionnaires des connaissances de Lafarge. La gestion du changement consiste à faire évoluer les

mentalités des employés pour les rendre plus curieux (pour chercher des pratiques) ou plus enclins à partager ce qu'ils savent (pour codifier des pratiques). Dans notre étude, l'animation du changement a pris la forme de deux pratiques : la formation des employés aux outils de codification et la réalisation de nombreuses présentations pour « prêcher la bonne parole ».

L'analyse des verbatim fait ressortir le cas KTP comme le plus représentatif de cette dimension (Annexe 4). Ceci s'explique par la maturité de la démarche de la branche Béton et Granulats avec plus de 700 bonnes pratiques codifiées. Ce volume important nécessite un effort de promotion qui prend la forme d'un plan de communication (Sharing@Work) rédigé par la Knowledge Manager. Les deux autres managers de branches mentionnent nettement moins ces actions en raison de la jeunesse de la démarche qui réclame un travail plus important sur le contenu.

Les knowledge managers ressemblent ici à des rhétoriciens. Pour eux, la clé du knowledge management se situe au niveau du langage et les histoires constituent un vecteur de création et diffusion du sens, de compréhension spontanée (Souliez, 2000). Le « knowledge manager-rhétoricien » peut adopter une approche sociale, en devenant lui-même un raconteur d'histoires incitant les personnes à partager ce qu'elles savent. Il peut aussi avoir une approche technique en mettant en place un système de gestion des connaissances plus interactif qu'une simple base de données. Dans le premier cas, c'est un conteur qui facilite le changement organisationnel, dans le second cas, c'est un spécialiste des outils

de l'Internet 2.0 tels que les blogs, les podcasts ou les wikis.

Nous avons résumé l'ensemble des pratiques observées dans le Tableau 3.

Nous allons désormais discuter l'apport de notre travail au regard de la littérature existante dans une cinquième et dernière partie.

4. DISCUSSION DES RÉSULTATS

Nous avons constaté, en introduction, l'insatisfaction des entreprises à

propos de leurs initiatives de knowledge management. Notre recherche permet d'apporter des pistes d'explication concernant ces préoccupations. Trois apports sont ici discutés au regard de la littérature existante : l'existence de quatre grands domaines d'activité (5.1) ; le caractère transversal de la fonction (5.2) ; et les injonctions paradoxales faites aux praticiens du knowledge management en entreprise (5.3). Ces apports sont examinés au regard de la littérature mais également des limites de notre méthodologie (5.4).

| Domaine d'activité | Profil de gestionnaire | Pratiques observées |
|-----------------------------|------------------------|--|
| Gestion du portefeuille | Ecrivain public | <ul style="list-style-type: none"> - Identification des bonnes pratiques auprès des employés - Rédaction et/ou validation des bonnes pratiques émises par/pour les employés |
| Gestion de l'infrastructure | Architecte | <ul style="list-style-type: none"> - Définition des besoins des employés vis-à-vis du partage - Veille technologique sur les outils de codification - Rédaction d'un cahier des charges et rencontre avec des prestataires pour sélectionner les outils |
| Gestion de la structure | Animateur | <ul style="list-style-type: none"> - Définition de règles de fonctionnement et de validation des bonnes pratiques - Animation du réseau de knowledge managers |
| Gestion du changement | Rhétoricien | <ul style="list-style-type: none"> - Présentations Powerpoint d'histoires de transfert de bonnes pratiques au sein de l'entreprise - Communication intensive sur les bienfaits de la collaboration entre employés |

Tableau 3. Résumé des pratiques des knowledge managers.

4.1. Le knowledge management : un mix de pratiques

La partie précédente nous a conduits à identifier quatre grands domaines d'activité pour faire du knowledge management : la gestion du portefeuille des connaissances, la gestion de l'infrastructure, la gestion de la structure et l'animation du changement. Ainsi le knowledge management n'apparaît plus comme un processus en trois temps (identification, rétention et transfert) comme le décrit par exemple le consultant Jean Yves Prax (2000) ni comme un cycle perpétuel (réification-participation) comme le défend Etienne Wenger (1999).

Le knowledge management est plutôt un patchwork de pratiques qui se complètent les unes avec les autres : la gestion de l'infrastructure fluidifie celle du portefeuille qui elle-même est facilitée par l'accompagnement au changement. Ceci est d'autant plus vérifiable lorsque l'on observe les projets de KM dans les entreprises (Davenport et Prusak, 1999). Il s'agit avant tout d'un mille-feuille : accumulation d'initiatives locales, utilisation d'outils de KM officieux et communautés créés en dehors des politiques de knowledge management (Rouilleaux-Dugage, 2007). Il appartient donc au knowledge manager d'apporter une cohérence entre tous ces projets disséminés dans l'entreprise, projets qui se rapportent de près ou de loin au concept de knowledge management. C'est dans cette optique que la Corporate Knowledge Manager de Lafarge a rédigé le KM Handbook.

4.2. Le knowledge management, une fonction transversale

La partie 3.1 a montré que les praticiens du knowledge management apparaissent également comme des managers transversaux. Les travaux consacrés au knowledge manager ont déjà abordé cette question en ajoutant que, sans pouvoir décisionnel, le knowledge manager est systématiquement soutenu par un Sponsor Executif (Earl et Scott, 1999 ; Rouilleaux-Dugage, 2007). Il peut s'agir du Directeur des Systèmes d'Information, du Directeur des Ressources Humaines ou du Directeur Général. L'identité de ce sponsor et son rattachement organisationnel vont nécessairement modifier son agenda. On peut donc rapprocher notre étude de celles consacrées aux services transversaux puisque cette fonction cherche à transcender les frontières des différentes fonctions, disciplines ou départements : « concrètement, les modes de transversalité peuvent recouvrir la mise en place de groupes de projets, la création de divisions intégratives, la promotion de grands projets fédérateurs articulés autour des concepts de qualité ou de satisfaction des clients » (Allouche et Huault, 1998 : 9).

La première problématique dans une fonction transversale est qu'elle oblige le manager à atteindre un résultat dans une relation qui n'est pas hiérarchique. Nous avons montré que les relations entre les gestionnaires des connaissances et le reste de l'entreprise sont marquées par une relation non-hiérarchique. La deuxième difficulté pour une fonction transversale est de déterminer son territoire de ressources.

Nous avons également montré toute la difficulté que rencontrent les praticiens du knowledge management dans l'obtention d'un budget et dans la quantification de l'impact de leurs actions sur la performance de l'entreprise. Cette mesure est rendue difficile car le périmètre d'un projet de knowledge management est très large.

Ainsi, le knowledge management, par son caractère transversal, touche l'ensemble de l'organisation. Il est également source de déceptions s'il ne répond pas à une logique opérationnelle. Loin de retranscrire toute la richesse des réseaux d'échange informels (les réunions, les visites d'usine, les conversations quotidiennes), les projets de knowledge management que nous avons observés peuvent entraîner une réticence de la part des employés voyant un moyen de contrôler leur action (Rouleaux-Dugage, 2007).

4.3. Les injonctions paradoxales faites aux knowledge managers

La première injonction paradoxale faite aux knowledge managers concerne la formalisation de l'informel. L'informel concerne les savoirs tacites (a) et les réseaux sociaux (b) non reconnus par l'entreprise.

a) Dans le cas des savoirs tacites, Philippe Baumard (1996) a montré toute leur importance dans le fonctionnement des entreprises. Il a prouvé que, paradoxalement, la formalisation de ces savoirs (par la codification) peut les « tuer ». Transformer une pratique formelle en une pratique ouverte et contrôlée ne consiste pas seulement à formaliser quelque chose pour la

rendre plus efficace, mais plus vraisemblablement à en supprimer la raison d'être. Le knowledge manager doit-il nécessairement mettre au jour une « bonne pratique » ? Il existe deux dangers pour lui. Le premier concerne la mise au jour de bonnes pratiques non identifiées qui peut remettre en cause les règles de fonctionnement que l'entreprise a elle-même édictées (voir le point 3.2). Le second danger est de croire que les connaissances tacites ont nécessairement une logique d'amélioration des connaissances. Or, dans les organisations il existe également une logique de contournement des règles: « le ciment de l'arrangement tacite tiendrait, précisément, à sa nature transgressive [...] vouloir légitimer l'un et formaliser l'autre risque de mettre à mal les principes de production sur lesquels ils sont assis » (Borzeix et Linhart, 1988 : 52). Le gestionnaire des connaissances doit donc accepter le fait que le knowledge management peut avoir des effets contre-productifs sur certains savoirs et, in fine, conduire à en tarir la source.

b) Dans le cas des réseaux sociaux, le gestionnaire des connaissances est confronté à la question du pilotage des communautés de pratique. Il existe ainsi une tentation de la hiérarchie pour le knowledge manager. Celle-ci consiste à reconstituer un fonctionnement hiérarchique au sein de la communauté. Or, le propre d'une communauté est la nature émergente de la structure et le caractère idiosyncratique des pratiques qui y sont échangées. Le méta-pilotage par une autorité externe défendu par des auteurs comme Wenger *et al.* (2002) ou par Probst et Borzillo (2007) est possible si elle dispose

de la légitimité nécessaire aux yeux des membres du réseau social.

Ce dilemme entre formalisation et non-formalisation des savoirs se prolonge dans celui de la création ou du contrôle (seconde injonction paradoxale). Dans la littérature consacrée au knowledge management, une opposition très nette existe entre une approche technique et une approche sociale. La première considère les connaissances comme des ressources contrôlables alors que la seconde défend l'idée de l'émergence de pratiques collectives. Dans les projets de gestion des connaissances, cette opposition prend forme dans la mise en place d'outils de gestion censés être très différents : la base de données (dans le premier cas) et la communauté de pratique (dans le second cas). Cette opposition se traduit par une dichotomie systématique entre les outils de gestion permettant de contrôler les connaissances et ceux permettant d'en créer : « une conception classique de l'instrumentation établit une coupure nette entre d'une part, la créativité individuelle et l'autonomie, et d'autre part, les outils de gestion assimilés au contrôle et à la bureaucratie » (Paraponaris et Simoni, 2006 : 70).

Dans les actions des gestionnaires des connaissances, nous avons constaté que cette opposition n'existe pas : les outils de gestion des savoirs tiennent un rôle interactif entre créativité et contrôle. Ils sont « ambidextres » (Duncan, 1976) dans la mesure où la base de données nécessite une réinterprétation du savoir pour sa mise en œuvre et dans la mesure où le pilotage du réseau social nécessite la codification de certaines pratiques dans des

documents ou des histoires. Boulay et Isaac (2007) ont ainsi montré que les outils de codification permettent à la fois de canaliser et de contrôler les réseaux d'entreprise mais également de développer une culture de partage au sein de ces réseaux. Face aux conditions d'identification, de rétention et de transfert des connaissances et face à l'émergence de pratiques communes, cette vision rationnelle des outils devient caduque. Le knowledge manager contribue donc à rendre ambidextre les outils de codification. Sans une adaptation du contenant au contenu et sans une modification des contenus au contenant, les outils de gestion restent dans une logique normative. Or, les systèmes d'activité des knowledge managers montrent des interactions permanentes avec les utilisateurs de leurs outils (leurs clients). Il existe ainsi un apprentissage croisé entre le concepteur et l'utilisateur. Cette ambidextrie des outils de gestion des connaissances a été confirmée par une étude de Paraponaris et Simoni (2006).

La troisième injonction faite aux knowledge managers est celle de la mesure de l'immatériel. Le management des connaissances n'a de sens que parce qu'il permet d'améliorer de façon significative l'équation économique de l'entreprise ou de l'une de ses unités (Davenport et Prusak, 1999). Duzert (2003) a proposé des classifications de méthodes permettant d'évaluer l'objet du management des connaissances, c'est-à-dire la connaissance, en distinguant les approches macro-organisationnelles (des tableaux de bord synthétiques) et micro-organisationnelles (au niveau de projets ou au cas par cas). La partie 3.4 a montré

que les gestionnaires étudiés chez Lafarge privilégient la seconde approche. Pour Martin Roulleaux-Dugage (2007), gestionnaire des connaissances du groupe Areva, c'est la question centrale de cette profession. Son retour d'expérience publié en 2007 montre que cette quantification passe avant tout par la mesure du niveau de satisfaction de ses clients internes vis-à-vis du contenant (les outils tels que les bases de données ou les communautés de pratique) et du contenu (les bonnes pratiques qui y sont partagées).

4.4. Les limites de notre recherche

La limite principale de notre étude est de ne pas avoir réussi à mesurer avec précision la répartition des différentes tâches via un questionnaire quantitatif. Cela peut s'expliquer par la réticence généralisée à répondre à un questionnaire mais également par le nombre limité de répondants potentiels. D'un point de vue théorique, il nous semble également nécessaire d'améliorer notre compréhension du

| | Apports de notre étude | Limites de notre étude |
|--|--|--|
| A propos des pratiques de knowledge management | Le KM est un mix d'initiatives liées au portefeuille de connaissances, à l'établissement de règles de partage, à l'animation d'un réseau de relais locaux et à l'accompagnement du changement. | Tester la répartition de ces activités auprès de la communauté de knowledge managers. |
| A propos du rattachement organisationnel du knowledge manager | Le KM est un service transversal avec un mode de fonctionnement par projet. Son rattachement dépend de l'identité de son sponsor exécutif. | Généraliser ce résultat en le confrontant à une étude régulière des offres d'emploi relatives au KM. |
| A propos des injonctions faites au knowledge manager | Le knowledge manager doit formaliser l'informel (a) ; inciter à créer ou contrôler les connaissances produites (b) ; mesurer l'immatériel et sa propre action (c). | Discuter de ces injonctions paradoxales hors du cadre contextuel propre à Lafarge. |

Tableau 4. Les apports et les limites de notre étude

contexte historique dans lequel évolue chaque gestionnaire des connaissances.

Une deuxième voie de recherche concerne la question de la professionnalisation de cette fonction. Une étude du marché du travail serait très utile dans le cadre de notre problématique : comment sont recrutés les knowledge managers ? A ce titre, nous menons déjà un travail de veille sur les offres d'emploi paraissant sur les sites Internet les plus importants (comme Monster ou Cadremploi). A ce jour, nous avons déjà récolté 54 offres d'emploi que nous devons analyser. A terme, nous souhaitons réaliser un référencement systématique des offres d'emploi afin de contacter les services de ressources humaines en charge du recrutement de ces profils.

Nous avons résumé l'ensemble de nos apports et les limites de notre travail dans le Tableau ci-dessous (Tableau 4).

CONCLUSION

Le management des connaissances est une notion qui se réinvente sans cesse et qui évolue au gré des discours, des méthodes, des outils et des pratiques réelles. Ce manque de stabilité explique pourquoi le gestionnaire des connaissances souffre encore aujourd'hui d'un manque de visibilité au sein de la structure organisationnelle. S'ils disposent aujourd'hui d'un éventail de concepts et d'outils plus large qu'il y a vingt ans, nous avons pu constater que les praticiens du knowledge management emploient peu le vocabulaire propre à ce domaine, de peur de rendre encore plus complexe

une image déjà floue: « à comparer finalement ce que disent les livres et ce qui préoccupe les gens du terrain, on craint que le KM ne se soit installé dans un état peu favorable de cohabitation entre la doctrine et la pratique, l'un des plus mauvais signes qui soient dans l'innovation en gestion [...] le management des connaissances a donc mieux réussi comme argument stratégique que comme dispositif concret » (Segrestin, 2004 : 289).

Le cas Lafarge montre que la multiplication des canaux d'information, des sources de données et des outils informatiques est, selon nous, la cause principale de l'apparition des fonctions dédiées au knowledge management. La frénésie logicielle aidant, le knowledge management s'est imposé dans l'entreprise par les outils de codification...mais il peut également disparaître par la mise en place même de ces outils (comme le suggère la suppression de la fonction de Corporate Knowledge Manager au sein de Lafarge). Le « KM réel », comme le nomme Segrestin (2004), semble ainsi se ranger aux intérêts des acteurs concernés chez Lafarge, c'est-à-dire les sponsors des projets KM et les utilisateurs des outils KM qui influencent très largement les pratiques des knowledge managers. On attend de ces derniers une expertise en matière de sélection et de mise en œuvre d'outils de KM. Notre recherche montre qu'ils agissent sous la contrainte des prestataires externes (logiciels et consultants), avec un pouvoir limité en raison de la transversalité de la problématique. Ces managers apparaissent plutôt comme des consultants internes au service des différentes prenançantes.

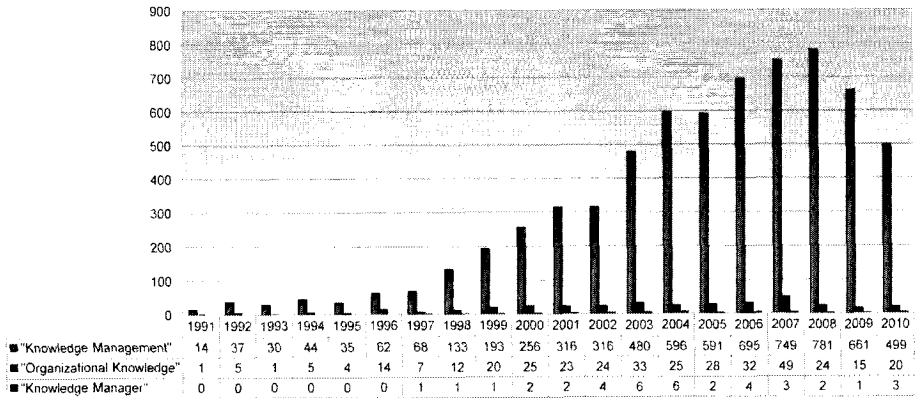
Exercer la profession de knowledge manager est donc une entreprise complexe et difficile. Elle nécessite la mobilisation de compétences à la fois techniques (savoir sélectionner des outils de codification) et sociales (savoir animer un réseau) mais également relationnelles et rhétoriques (savoir convaincre de la valeur ajoutée du management des savoirs). Elle est tellement récente que son agenda se construit au gré des projets et des besoins des clients internes. La formalisation d'une communauté francophone de gestionnaires des connaissances (CoP-1) est certainement le symbole le plus manifeste des difficultés inhérentes à cette fonction.

BIBLIOGRAPHIE

- Allouche, J., Huault, I. (1998), « Contrôle, coordination et régulation : les nouvelles formes organisationnelles », *Finance Contrôle Stratégie*, 1(2), pp. 5-31.
- Awazu, Y., Desouza, K. (2004), « The Knowledge Chiefs: CKOs, CLOs and CPOs », *European Management Journal*, 22(3), pp. 339-344.
- Baumard, P. (1996), *Organisations déconcertées : la gestion stratégique de la connaissance*, Paris: Masson.
- Borzeix, A., Linhart, D. (1988), « La participation: un clair-obscur », *Sociologie du Travail*, 30(1), pp. 37-53.
- Boulay, J., Isaac, H. (2007), « Contrôler les réseaux d'entreprises avec les technologies de l'information », *Revue Française de Gestion*, 170, 103-115.
- Christensen, P. (2003), *Knowledge Management: Perspectives and Pitfalls*, Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- C.I.G.R.E.F. (2000), *Gérer les connaissances*, Paris.
- Cook, S., Brown, J. S. (1999), « Bridging epistemologies: The generative dance between organizational knowledge and organizational knowing », *Organization Science*, 10(4), 381-400.
- Davenport, T., Prusak, L. (1999), *Working Knowledge: how organizations manage what they know*, Boston: Harvard Business School Press.
- Deschenaux, F., Bourdon, S. (2005). « Introduction à l'analyse qualitative informatisée. » *Les cahiers pédagogiques de l'Association pour la recherche qualitative*, Montreal : UQAM.
- Dudezert, A. (2003), « L'évaluation des connaissances des entreprises: une nouvelle problématique de recherche pour les Systèmes d'Information ? », *VIF Congrès de l'AIM*. Grenoble : AIM.
- Dudezert, A. (2007), « Cartographie des connaissances et gestion des ressources humaines: exemples de l'ambiguïté cognitive des Systèmes de Gestion des Connaissances », *Systèmes d'Information et Management*, 3, pp 31-56.
- Duncan, R. B. (1976), « The ambidextrous organization: designing dual structures for innovation. » in R. H. Kilmann, R. L. Pundy & D. P. Slevin (Eds.), *The management of organization: strategy and implementation*, New York: North Holland.
- Earl, M., Scott, I. (1999), « What is a Chief Knowledge Officer? », *Sloan Management Review* (Winter), pp 29-38.
- Foote, N., Matson, E., Rudd, N. (2001). « Managing the knowledge manager », *The McKinsey Quarterly*, Volume 3, pp 120-129.
- Fox, S. (2000), « Communities of practice, Foucault and actor-network theory », *Journal of Management Studies*, 37(6).

- Gergen, K. (1991), *The Saturated Self: Dilemmas of Identity in Contemporary Life*. New York: Basic Books.
- Gherardi, S., Nicolini, D. (2000), « To Transfer is to Transform: The Circulation of Safety Knowledge », *Organization*, 7(2), 329-348.
- Groleau, C. (2003), « L'observation », in Y. Giordano (Ed.), *Conduire un projet de recherche : Une perspective qualitative*, Paris: EMS.
- Grundstein, M. (2004), « De la capitalisation des connaissances », in J.-L. Ermine & I. Boughzala (Eds.), *Management des connaissances* (pp. 25-54), Paris : Hermès.
- Hansen, M., Nohria, N., Tierney, T. (1999), « What's your strategy for managing knowledge? », *Harvard Business Review* (March-April), pp 106-116.
- Hatchuel, A., Weil, B. (1992), *L'expert et le système*, Paris : Economica.
- Lancini, A. (2003), « Identification des facteurs favorisant le succès d'adoption des SGC: étude de cas d'une mutuelle d'assurances », *Systèmes d'Information et Management*, 2(Juin), pp. 11-40.
- Markus, M.L. (2001), « Towards a theory of knowledge reuse: types of knowledge reuse situations and factors in reuse success » *Journal of Management Information Systems*, 18 (1), pp. 57-93.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge Creating Company*, Oxford: Oxford University Press.
- Orlikowski, W. (2002), « Knowing in practice: Enacting a collective capability in distributed organizing », *Organization Science*, 13(3), pp. 249-273.
- Paraponaris, C., & Simoni, G. (2006), « Diffusion des connaissances et outils de gestion », *Revue Française de Gestion*, 166, pp. 69-92.
- Polanyi, M. (1961), « Knowing and Being », *Mind*, 60 (280), pp. 458-470.
- Prax, J.-Y. (2000), *Le guide du knowledge management*, Paris : Dunod.
- Probst, G., Borzillo, S. (2007). « Piloter les communautés de pratique avec succès », *Revue Française de Gestion*, 170, pp. 135-153.
- Rouleau, L., Allard-Poesi, F., & Warnier, V. (2007), « Le management stratégique en pratiques », *Revue Française de Gestion*, 33 (174), pp. 15-24.
- Rigby, D. (2011), *Management Tools and Trends 2011*, www.bain.com
- Roulleaux-Dugage, M. (2007), *Organisation 2.0 : Le knowledge management nouvelle génération*, Paris: Eyrolles.
- Segrestin, D. (2004), *Les chantiers du manager*, Paris: Armand Colin.
- Soulier, E. (2000), « Les récits d'apprentissage et le partage des connaissances dans les organisations: nouvelles pistes de recherches. », *Systèmes d'Information et Management*, 5(2).
- Soenen, G. (2006), « Les déterminants du fonctionnement communautaire », *Revue Française de Gestion*, 163(Avril), 139-153.
- Szulanski, G. (2003), « *Sticky knowledge. Barriers to knowing in the firm* », London: Sage.
- Veybel, L., Pricur, P. (2003), « *Le knowledge management dans tous ses états : La gestion des connaissances au service de la performance* », Paris : Editions d'Organisation.
- Wenger, E. (1999), *Communities of practice. Learning, Meaning and Identity*, Cambridge: University Press.
- Wenger, E., McDermott, R., Snyder, W. (2002), *Cultivating Communities of Practice*, Boston: Harvard Business School Press.
- Yin, R. (2008), *Case study research: design and methods*, Thousand Oaks: Sage.

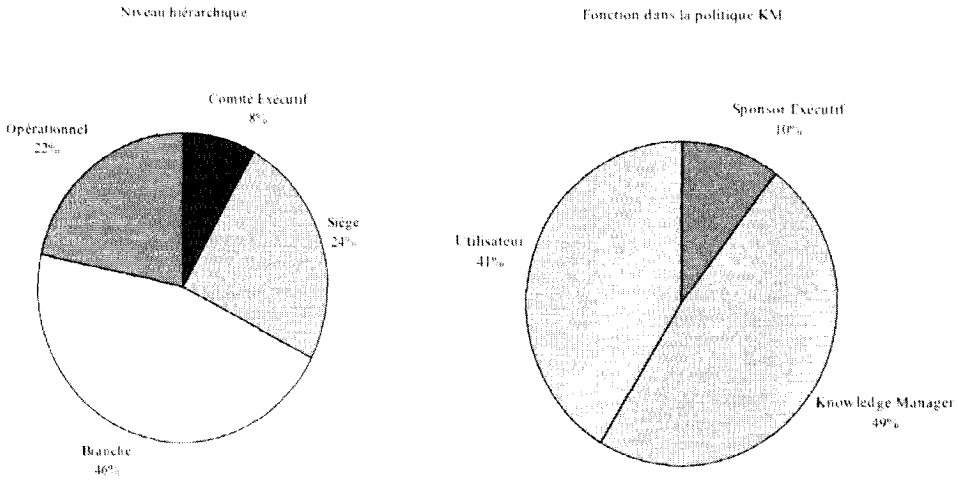
Annexes



Annexe 1. Nombre de publications scientifiques mentionnant le mot clé « knowledge management », « organizational knowledge » et « knowledge manager » sur EBSCO entre 1991 et 2010.

| Nom du cas | Description du poste | Parcours professionnel |
|------------|---|---|
| CKO | La personne étudiée occupe la fonction de « Corporate Knowledge Manager » au sein de la Direction des Systèmes d'Information à Paris. | <ul style="list-style-type: none"> - Douze ans d'expérience professionnelle hors de Lafarge - Diplômée en Management (MBA) - Ancienne responsable de programme e-learning d'une banque nord-américaine et consultante en KM. |
| FIRST | La personne étudiée occupe la fonction de « Best Practice Manager » au sein de la Direction Industrielle de la branche Plâtre à Avignon. | <ul style="list-style-type: none"> - Sept ans d'expérience professionnelle chez Lafarge - Diplôme d'Ingénieur - Ancienne chef de projet sur l'amélioration de la performance dans la branche Plâtre |
| BOOSTER | La personne étudiée occupe la fonction de « Knowledge Manager » au sein de la Direction Marketing et Ventes de la branche Toiture en Allemagne. | <ul style="list-style-type: none"> - Dix ans d'expérience professionnelle chez Lafarge - Diplôme en Management - Ancien chef des ventes des produits Toiture en Allemagne |
| KTP | La personne étudiée occupe la fonction de « Knowledge Manager » au sein de la Direction de la Performance de la branche Béton à Paris. | <ul style="list-style-type: none"> - Quatre ans d'expérience professionnelle chez Lafarge - Diplôme en Communication - Ancienne chef de projet à la direction de la Communication de la branche Béton |

Annexe 2. Présentation des gestionnaires des connaissances étudiés.



Annexe 3. Répartition des entretiens réalisés selon la fonction et le niveau hiérarchique au sein de Lafarge.

| | Cas CKO | Cas FIRST | Cas BOOSTER | Cas KTP |
|-----------------------------|---------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Gestion du portefeuille | 6 % 1161 mots | 56 % 5737 mots | 49 % 7952 mots | 20 % 2477 mots |
| Gestion de l'infrastructure | 68 % 13158 mots | 13 % 1332 mots | 2 % 324 mots | 22 % 2724 mots |
| Gestion de la structure | 14 % 2709 mots | 13 % 1329 mots | 32 % 5194 mots | 8 % 991 mots |
| Gestion du changement | 12 % 2321 mots | 18 % 1844 mots | 17 % 2759 mots | 38 % 4706 mots |

Annexe 4. Répartition du contenu des verbatims en fonction des pratiques.

AUTEURS

Nabila BOUKEF CHARKI est enseignant chercheur à ESDES et chercheur associée au DRM (UMR CNRS 7088), Université Paris-Dauphine. Docteur en Sciences de gestion (Université Paris-Dauphine). Elle a reçu le prix AIM-FNEGE Robert Reix de la meilleure thèse en Systèmes d'Information en 2005 et le prix CIGREF-AIM 2007 du meilleur article de la revue Systèmes d'Information et Management. Ses recherches portent sur la communication électronique, la virtualité et la post-adoption.

Adresse : ESDES, Université Catholique de Lyon, 23 Place Carnot, 69286 Lyon

Mail : nboukef@univ-catholyon.fr

Mohamed Hédi CHARKI est Professeur Associé à EDHEC Business School. Il a reçu son Doctorat en Management de l'Université Paris Dauphine. Ces centres d'intérêts en recherche consistent dans les Systèmes d'Information Inter-Organisationnels (SIO), les relations inter-organisationnelles, l'adoption et la post-adoption des SIO.

Adresse : EDHEC Business School, 24 Avenue Gustave Delory, 59057 Roubaix

Mail : mohamedhedi.charki@edhec.edu

François de CORBIÈRE est maître de conférences en sciences de Gestion à l'École des Mines de Nantes. Membre du LEMNA, ses recherches portent principalement sur les systèmes d'information interorganisationnels. Il travaille plus particulièrement sur les concepts d'intégration et de synchronisation à travers l'analyse de la coordination des échanges et de ses effets, tant sur les transformations organisationnelles que sur la qualité des données.

Adresse : Ecole des Mines de Nantes, La Chantrerie, 4 rue Alfred Kastler, 44307 Nantes

Mail : francois.de-corbiere@mines-nantes.fr

Frank G. GOETHALS holds a Ph.D. in Applied Economics from the K.U.Leuven in Belgium. He is currently Associate Professor in IS and head of the IS track at

IESEG School of Management (LEM-CNRS) in Lille, France. His research focuses on information sharing in B2B and B2C e-business. Frank has published in numerous journals including Data & Knowledge Engineering, IEEE Software, and Future Generation Computer Systems.

Adresse : IESEG School of Management (LEM-CNRS), 3 rue de la Digue, 59000 Lille

Mail : f.goethals@icseg.fr

Emmanuel JOSSERAND est Professeur à HEC, Université de Genève. Il a enseigné le management et la stratégie dans de nombreuses universités et écoles en Europe, Etats-Unis, Australie et Afrique. Ses recherches portent sur les réseaux intra et inter-organisationnels et les communautés de pratiques.

Adresse : HEC, Université de Genève, 40 bd du Pont-d'Arve, Genève

Mail : emmanuel.josserand@unige.ch

Wilfried LEMAHIEU holds a Ph. D. in Applied Economics from the K.U.Leuven, Belgium (1999). He is associate professor at the Management Information Systems Group of the Faculty of Business and Economics at the K.U.Leuven. His teaching includes Database Management, Data Storage Architectures and Management Informatics. His research interests comprise distributed object architectures and web services, database systems and hypermedia systems. His research appeared in IEEE Software, Data & Knowledge engineering, and the International Journal of e-Business research.

Adresse : K.U.Leuven - F.B.E., Naamsestraat 69, B-3000 Leuven, Belgique

Mail : wilfried.lemahieu@econ.kuleuven.be

Alexandre PERRIN est professeur associé à Audencia Nantes Ecole de Management et Directeur Adjoint du programme Grande Ecole. Ancien consultant en knowledge management, il a réalisé sa thèse de doctorat à la direction du groupe Lafarge. Pour ce travail, il a reçu le

prix de thèse décerné par l'EFMD et Emerald Publishing. Membre du GREMA, ses recherches portent sur l'agenda du gestionnaire des connaissances, le transfert des bonnes pratiques et les communautés inter-organisationnelles. Les résultats de ses travaux ont été publiés dans *M@n@gement*, *Journal of Knowledge Management*, *Knowledge & Process Management Journal* et *Gestion 2000*. Il anime un blog professionnel sur les pratiques de KM en entreprise (km.typepad.com).

Adresse : GREMA Audencia Nantes Ecole de Management, 8 route de la Jonelière, 44312 Nantes

Mail : aperrin@audencia.com

Monique SNOECK obtained her Ph.D. from The Department of Computer Science of the K.U.Leuven (Belgium) in 1995 with a thesis that lays the formal foundations of the object-oriented business modelling method MERODE. She is Full Professor at the Management Information Systems Group of the Faculty of Business and Economics at the K.U.Leuven. She has been involved in several industrial conceptual modelling projects. Her research has been published in journals such as *Information & Management*, *Data & Knowledge engineering*, and *Information Systems Frontiers*.

Adresse : K.U.Leuven - F.B.E., Naamsestraat 69, B-3000 Leuven, Belgique

Mail : monique.snoeck@econ.kuleuven.be