



**HAL**  
open science

## les enjeux du Knowledge management entre processus organisationnel et dispositif managérial

Michel Durampart

► **To cite this version:**

Michel Durampart. les enjeux du Knowledge management entre processus organisationnel et dispositif managérial. X<sup>e</sup> Colloque bilatéral franco-roumain, CIFSIC Université de Bucarest, 28 juin – 3 juillet 2003, Oct 2003. sic\_00000744

**HAL Id: sic\_00000744**

**[https://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic\\_00000744](https://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic_00000744)**

Submitted on 16 Oct 2003

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## **Les enjeux du Knowledge Management entre processus organisationnel et dispositif managérial :**

A l'heure de l'intégration d'outils liant le management d'une organisation avec ses besoins informationnels, il est sans doute opportun pour les sciences de la communication de s'interroger sur un mouvement en plein essor mais qui évolue également de façon contradictoire.

Il faut peut être replacer une perspective historique récente sur ce qu'il convient de nommer un processus dont l'enjeu est la diffusion et le contrôle des connaissances. Ne peut on parler au sujet du Knowledge Management d'un continuum depuis qu'Internet a pris sa place dans l'usage public ? Ce support est censé remettre en perspective les formes de communication et les stratégies managériales des entreprises. On pourrait le décrypter alors comme un paradigme de l'intégration de la communication collective et globale en réseau vers la redéfinition d'un espace de communication d'entreprise où savoir et contrôle de l'information sont étroitement liés. De l'internet à l'Intranet, de la relation étroite créée entre l'information stratégique « modèle » et captée par l'organisation, différents outils et processus de travail tentent d'établir cette relation entre communication et procédures de travail collectif. Le « K.M » affirme une nouvelles maîtrise de l'information sur réseau interconnectée dans les maillons du fonctionnement de l'entreprise dite apprenante.

Cette réflexion qui va suivre va donc s'attacher à évoquer brièvement les difficultés d'ordre sémantique qui s'attachent à l'acception de la terminologie « knowledge Management » et à ses dérivés. Elle évoluera ensuite vers les questions de l'évaluation conceptuelle qui peut sous-tendre un modèle managérial fortement investi dans le développement de processus de Knowledge management ce qui sera l'occasion alors d'un développement sur les questions de processus et dispositif. Il n'est pas question dans les propos qui vont suivre d'argumenter à partir d'une dialectique entre ces deux notions mais bien plutôt sur la pertinence d'étudier leur complémentarité. C'est bien sûr dans cette perspective que nous proposons une approche située en SIC d'un tel objet en cherchant également à esquisser les marges de manœuvre de l'interdisciplinarité avec les différents courants ou approches sociologiques mais aussi avec les sciences de gestion de façon peut-être cette fois-ci plus dialectique et critique.

### **Une approche de la terminologie « Knowledge management » et de ce qu'elle révèle**

Le Knowledge Management serait un des espaces de travail récents dans l'entreprise qui rassemble différentes modalités liées à la connaissance et à leur diffusion à partir de l'appropriation de la communication en réseau.

On peut confirmer l'intuition de ce paradigme dans le glissement sémantique qui se révèle à travers les déclinaisons des appellations du KM : « e. learning, e. management, e.campus ». Nous ne nous attarderons pas sur cet indiscutable hégémonisme anglo-saxon et cette dérive langagière tout en soulignant au passage qu'il n'est pas insignifiant et qu'il mériterait une réflexion poussée sur un plan culturel et philologique. Il semble qu'une étude sur l'emploi

récurrent de ces termes dans les jargons professionnels mais aussi dans les discours savants pourrait par exemple rapprocher cet emploi de néologismes anglicistes avec une référence actuelle comme la notion de « gouvernance d'entreprise », en voie de banalisation sémantique.

Il est possible d'interroger cette relation bien connue entre une idéologie référante liée aux représentations sociales de l'entreprise par les managers et l'évolution du langage dans les organisations. On peut aussi analyser la façon dont les acceptions en vogue dans les organisations désignent les pratiques, les modèles qui orientent les conceptions des managers et décideurs face aux TIC et leur apport aux évolutions du travail collectif. Considérons alors cet intéressant glissement à partir d'une dénomination qui relève à priori d'une acception liée au domaine de l'information et de la communication vers une sphère managériale. La capitalisation des connaissances se traduit pour la littérature managériale, et dans le discours d'un grand nombre de managers, comme un instrument de contrôle et d'activation des compétences. Une recherche en SIC peut aussi s'intéresser à ce paradoxe qui voit les professionnels de la communication bénéficier d'une nouvelle légitimité à partir de l'intégration des TIC par les entreprises et les institutions et qui les voit en même temps dépossédés, désinvestis ou marginalisés dans l'encadrement et le pilotage des outils lorsqu'ils prennent une configuration aussi aboutie que des modules ou une plate-forme KM. Dans cette dynamique qui accompagne un mouvement de recomposition qui voit l'organisation redéfinir ses services logistiques et les entités qui accompagnent sa politique et sa technologie dans une dynamique service/client, les opérateurs essentiels sont des managers, des gestionnaires, des concepteurs au sein des Directions des Services ou systèmes Informatique, des consultants spécialisés et accessoirement des communicants. La littérature managériale spécifie souvent qu'il est impératif que l'acteur individuel devienne le garant à son niveau d'une dynamique collective. Avant même qu'elles ne se penchent sur le KM, des analyses notamment en gestion produisirent des références multiples en relation avec les TIC comme : la mesure et l'évaluation, l'intention et la rationalité, la conscience pratique de l'acteur au travail et qui sont présentes dans des revues comme L'Entreprise, 01 Informatique, L'Usine Nouvelle et un numéro spécial consacré au changement (Revue Française de Gestion n° 120).

Cette production conceptuelle et les discours de justification des managers et des concepteurs vont donc s'attacher à traduire le KM comme un outil/projet de validation et d'accentuation des compétences en relation avec les stratégies et le pilotage de l'entreprise. Ce qui fait bien du KM un artefact de l'organisation informationnelle, de l'entreprise apprenante et intelligente qui incarne sinon une conception nouvelle du moins aboutie de l'organisation adaptative et flexible.

### **Processus et dispositif : l'approche d'un construit entre les acteurs et l'organisation**

Le processus qui en découle implique alors une rencontre obligée entre une communauté d'acteurs et un dispositif informationnel au cœur d'un va et vient permanent entre l'acteur et l'organisation. Ce mouvement est favorisé par les technologies à partir des réseaux informatiques et des TIC et produit un passage des tâches de coordination inscrites dans le temps, l'espace réel et les relations synchrones vers des formes nouvelles de coopérations virtuelles et asynchrones. Cette focalisation de l'intelligence informationnelle semble confirmer un nouvel « ordre » de l'entreprise face à la constellation Internet perçue comme trop mouvante, pléthorique et instable par les managers et les professionnels dont les spécialités se rattachent au traitement de l'information.

Ce faisant, se créent de nouvelles formes de contrôle dans une redistribution des modalités de travail et de nouvelles formes de pression s'exerçant sur l'acteur dans son service qui sont à

notre avis trop peu envisagées par des recherches scientifiques, à fortiori en communication et dans d'autres disciplines. Il faut pourtant prendre en compte les apports de la sociologie du travail qui nous dit que l'individu agit dans un univers enfermé dans plusieurs cadres : l'organisation, l'environnement et l'activité quotidienne (le travail se complexifie et un éclatement se produit du fait du maillage des activités entre elles (Hatchuel (1995) ; Leplat : « regards sur l'activité en situation de travail », (1997))<sup>1</sup>.

Un exemple d'un projet de recherche en SIC parmi d'autres peut être choisi dans une dimension historique qui se révèle être un sujet sensible. Le thème de l'explicitation des connaissances, du référencement des savoirs et, là aussi, de la connaissance scientifique et technique rationalisée ou vulgarisée montre comment un collectif organisé passe de la pratique à la transcription des procédures, aux explicitations du comportement au travail, au recueil des savoir-faire afin de produire de l'expertise. Les opérateurs qui agissent au travers du KM semblent désirer que rien ne soit ignoré de ce qui constitue une procédure utile pour l'entreprise, depuis le tour de main de l'opérateur jusqu'au raisonnement de l'expert en situation pour lever un problème ou accoucher d'une solution. S'agit-il de la présence toujours active du vieux mythe de l'omniscience, d'un retour vers le savoir encyclopédique cher aux naturalistes du XIX<sup>e</sup> siècle, à Diderot et D'Alembert ? On verrait alors s'opérer une amplification techniciste, un dépassement des moyens physiques du collectif au travail par une organisation pensante dans ses frontières stratégiques liées à sa sphère d'activité hors des contraintes de temps et des limites d'espace en parcourant ce chemin de la connaissance vers la performance. Ainsi se bouclerait la pensée « idéaliste » du management à propos du KM autour d'une pensée mobilisée sur la gestion de connaissances collectives dans une volonté de les embrasser mais en niant cette fois-ci les particularités propres à une certaine forme de sociologie de l'organisation.

Cette attente des managers et concepteurs vis à vis d'une forme de collecte d'un savoir global quasi omniscient pourrait être rapprochée d'un constat établi par un grand nombre de chercheurs intéressés à ces questions et venant de différents horizons. Ceux-ci signalent en général un renouveau d'un déterminisme technique présent chez les initiateurs de projets Intranet et de modules de KM mais aussi dans des travaux qui analysent ces construits informatiques et ces échanges électroniques. Pourtant, il n'est pas inutile de rappeler à quel point ces orientations organisationnelles vers des réalisations liées aux TIC révèlent une dimension relative et complexe :

*« Ce renouveau du déterminisme technique n'est pas sans rappeler des débats déjà anciens. A chaque vague d'informatisation , les mêmes discours se répètent, qui font comme si les caractéristiques de la nouvelle informatique allaient bouleverser de fond en comble les construits organisationnels. Pourtant, cela fait longtemps que la sociologie du travail et la sociologie de l'organisation s'interrogent sur les liens entre technologie et organisation, et les résultats empiriques semblent jusqu'ici ne pas laisser de doutes : technologie et organisation s'interstructurent et fonctionnent dans un rapport complexe de codétermination <sup>2</sup> » (D. Muhlmann, 2001)*

Cette idée d'un maillage intriqué entre organisation et technologie nous incite alors à parler du processus dans son versant opératoire lorsqu'il s'agit de considérer les relations entre les acteurs, les TIC, et les modalités de gestion du travail et de la coopération entre acteurs et services. Le processus est donc à réfléchir du côté des règles formelles et tacites, du côté des références et des modèles qui conduisent une mise en règle des façons de faire face au nouvel outil (le processus est donc fait de procédures). Le risque au niveau de l'enjeu humain se situe dans le fait que les acteurs se sentent dépossédés d'un savoir implicite et intériorisé qui, en

étant révélé et disponible, les exposent, les dénudent au profit de la stratégie informationnelle de l'entreprise.

C'est bien ce paradoxe qui voit le KM nourrir le savoir de l'entreprise en démunissant ses membres. La mesure de l'information utile (« modèle » dirait Le Moigne) peut sembler ne se révéler prévalante qu'à la condition que l'acteur accepte de se défaire de ce qui lui semble faire partie intégrante de sa capacité à agir avec inspiration, comme si une forme d'ontologie du travail était reléguée au bénéfice de l'agrégation des connaissances. La complexité du KM est de constituer une réserve d'informations dont la valeur stratégique ultime, in fine, ne se réalise que si elle explicite l'informulé, le tacite, la connaissance intégrée chez l'acteur qui renvoie à son expérience, son apprentissage. C'est bien de la formalisation d'un savoir pratique et contextuel dont il s'agit. Quel est alors le rééquilibrage contractuel dans l'organisation et entre ses membres qui permet à l'acteur dépossédé de trouver une valeur ajoutée (compensatoire) dans ce processus si le gain n'est pas particulier, individualisé, mais collectivisé globalement ? Chaque acteur est en droit d'attendre une rétroaction liée à l'information globalisée qui fasse sens dans son travail et dans son rôle.

Le processus représente aussi une manière de construire la proposition technique au sein du collectif formé par les personnels concernés. Or, dans le cas du KM, il nous semble bien alors que cette réalisation au service de la décision stratégique (volonté de développement, réactivité concurrentielle, nouveaux projets, etc .) se produise à travers une volonté (affirmée ou non) de relativiser sinon de nier la diversité sociologique et stratégique du collectif au travail. Pourtant, là encore, Muhlmann nous rappelle :

*« (...) si le processus même de l'informatisation est inévitable, sa forme ne peut être déterminée a priori : tout dépend de la façon dont les acteurs vont se saisir de cette nouvelle incertitude et l'intégrer dans leurs jeux souvent conflictuels. Comme le disent H. Jamous et P. Grémion, « le processus [d'informatisation] est beaucoup moins déterminant que déterminé. Et il peut être diversement déterminé et réorienté par les conflits et les nouveaux groupes que fait émerger sa propre dynamique(...) » (Jamous et Grémion, 1978, p. 214)*

Afin d'aller interroger plus profondément ces aléas du processus d'informatisation concernant le KM, il est alors possible de compléter l'étude du processus en se penchant sur le dispositif.

### **Du processus au dispositif : de l'organisation technique vers l'organisation sociale**

Nous allons donc situer cette réflexion en opérant un glissement vers le dispositif. Pour aller au plus vite, nous avons dit que le processus est considéré dans cette analyse comme une construction formalisée associant une communauté d'acteurs avec une évolution de ses moyens technologiques. Il implique une mobilisation dans le temps du changement. Le dispositif sera alors défini succinctement comme les liens indissociables entre le fait technique et le fait social. Il traduit la manifestation d'un système technologique dans la sociologie du travail. Une des références possibles à évoquer ici serait par exemple « le modèle technique » cher à Bardini :

*« Nous proposons ici une grille d'analyse des phénomènes du changement technique et en particulier de ceux concernant la micro-informatique. Dans cette perspective générale, la dimension « communication » s'avère essentielle dans la mesure où elle permet de caractériser les phénomènes de changement technique en tant que transferts de savoirs ou d'information. Notre grille de lecture provient de diverses influences sociologiques – dont la sociologie de la science et de la technique européenne issue du courant relativiste, et les analyses américaines, en termes de diffusion des innovations. Nous mobilisons ces divers*

*travaux et méthodes pour une lecture centrée sur les notions de controverse, de représentation et de modèle technique, (...) »*

Nous convenons, en ce qui nous concerne, que le KM peut manifester un dispositif qui intervient dans le cadre de travail de l'acteur et provoque alors chez celui-ci une représentation individualisée et différenciée de ce système qu'il appréhende pourtant dans un mouvement collectif et modélisé. L'opposition ou la complémentarité entre processus et dispositif permet notamment de regarder le fait global et la réalité individuelle. Nous pouvons dire au passage qu'il est également important de ne pas négliger une approche socio-économique des manifestations du KM mais tel n'est pas notre propos ici. Si le dispositif est constitué d'un processus lié à l'information et à la mobilisation de l'intelligence incarné par le KM, il peut être analysé à partir du système, de l'approche de l'organisation, avec des modèles canoniques. L'étude peut par exemple se positionner face au courant « cybernéticien » en considérant cette forme de retour au mythe de la perfection à travers cette recherche d'une réponse adaptée et circonstanciée de l'organisation qui recherche la réduction de l'incertitude informationnelle face à la nécessité impérieuse d'une maîtrise stratégique de l'information. Il convient de combattre une forme d'indétermination provenant de la multiplicité des sources afin de prévenir une incohérence de la réponse ou de l'impossibilité de choisir donc de décider .

Le dispositif peut alors être regardé comme la suprématie d'une vision stratégique de l'information (une donnée qui prépare une décision qui permet une action) à travers ce que l'on peut désigner comme une négation d'une sociologie professionnelle voire la relégation des rapports de force qui constituent aussi une réalité de l'organisation au travail. C'est un autre mythe rattaché cette fois-ci au courant du diffusionnisme qui est en cause à travers cette « dés-institutionnalisation » de l'entreprise. Le nombre de critiques raisonnées, argumentées, et construites de ce modèle est assez abondant à travers le temps et les auteurs pour ne pas rappeler ici l'ensemble des objections que l'on peut faire au modèle diffusionniste. Nous pouvons rappeler seulement que ce modèle (Rogers, 1980) s'est aussi affirmé comme l'intention politique d'escamoter un débat entre recherche critique et recherche dite empirique et surtout de vouloir dégager un consensus autour de l'innovation et de la diffusion des techniques en masquant les conflits d'intérêts vis à vis d'une intention politique, entre milieu producteur et milieu récepteur (Mattelart, 1982)<sup>3</sup>. Le KM en tant qu'instrument d'une modélisation managériale tend à contourner les référents sociologiques de la profession, les différences hiérarchiques, les cheminements culturels de l'entreprise. IL se forge dans la réalisation d'un méta-savoir qui d'une certaine manière rejoint sous une autre forme et avec un autre cadre de pensée ce que nous dit Lévy de l'usage des TIC :

*« (...) Conceptions et usage sont en fait les dimensions complémentaires d'une même opération élémentaire de connexion, avec ses effets de réinterprétation, de construction de nouvelles significations. Dans le prolongement l'une de l'autre, la conception et l'usage contribuent à faire buissonner l'hypertexte socio-technique »*

En d'autres termes, on peut se demander si dans la pensée des managers l'organisation informationnelle et apprenante ne serait pas une organisation dépolitisée et ne connaissant plus son altérité.

Le processus est lui une matérialisation de l'affrontement de l'entreprise avec son environnement informationnel (économique, juridique, etc.) mouvant et complexe. Le KM place chaque salarié dans un mouvement de contrôle opéré par l'organisation et dans une attente d'auto-contrôle permanent de ses actions. Ces opérations peuvent entraîner un risque

de contourner l'acteur par l'efficacité technologique tout en lui demandant de se situer et d'occuper sa place en conformité avec le dispositif souhaité.

### **Une réflexion stimulante à conduire sur les échecs ou les difficultés de réalisation du KM**

Au cœur du dispositif, il s'agit bien sûr de la dimension symbolique dont nous voulons parler. Cette dimension symbolique est notamment présente dans le dispositif quant il s'agit de représentations des acteurs ou d'une matérialisation technique et humaine qui reproduit conceptuellement une stratégie managériale ou organisationnelle. Or, nous l'avons déjà dit ici et à propos d'entretiens réalisés avec des managers concernés par l'implantation de KM<sup>4</sup>, il est patent que ceux-ci considèrent cet outil à travers l'évolution de la gestion des compétences. Pourtant, les savoirs et les connaissances à « gérer » sont avant tout le fait des acteurs qui les possèdent. S'agirait-il alors d'une forme de schizophrénie managériale lorsqu'il est question de passer de la mobilisation des connaissances (le processus) à la gestion des compétences par le biais de la coopération (le dispositif). De quoi parlent-ils d'ailleurs lorsqu'ils énoncent des notions telles que la compétence et la coopération. Pour la compétence, sans doute de ce cheminement qui permet au collectif de stimuler l'individu au travail dans le cadre d'un dynamisme collectif en lui demandant d'impliquer ses savoirs dans un contexte global. Ce qui ne serait alors pas si éloigné de la vision des Grecs de l'Antiquité qui ajoutaient au savoir, savoir faire et savoir être (que le KM prétend chercher à formaliser) le concept de la « Métis » (en quelque sorte le « savoir quoi faire »). Ce concept éclaire la passage d'une compétence individuelle à une compétence collective en soulignant que la mise en œuvre d'une compétence dans une dimension est indissociable des autres compétences mobilisées (Feron, 2002). Il est alors souvent surprenant que cette interdépendance entre connaissance, compétence, implication des acteurs et du jeu social dans l'entreprise qui pourrait concerner au plus près le dispositif soit souvent oubliée ou négligée dans le processus de mise en œuvre .

Pour la coopération, la définition de P. Zarifian (1995) nous paraît être un éclairage pertinent puisqu'il la considère comme le fait de :

*« (...) travailler ensemble, de développer tout un espace d'intersubjectivité, c'est à dire une compréhension réciproque et des accords solides sur la nature des problèmes à traiter et des savoirs à développer, l'identité des objectifs, le sens donné aux actions et la convergence des mobiles des individus qui agissent ensemble (qui est beaucoup plus que la simple convergence des actes) »*

De fait, les présupposés qui animent l'élaboration du KM préconisent l'élaboration de consensus forts au niveau de la mobilisation des savoirs et des pratiques qui lui sont liées. Cependant, l'inclusion de la coordination et de la coopération au sein d'un collectif au travail est souvent prônée sans que soient précisés les contextes d'entreprise, les réalités humaines, culturelles et structurelles qui les fondent alors qu'elles semblent indispensables à la conduite effective du projet.

Dans le courant des années 90, la mouvance sociologique à l'œuvre dans l'entreprise sur la base des distinctions de métiers, de corporations, de fonctions rattachées à des services, de ressources humaines dans un cadre institutionnel ne cesse d'être mis à mal et le développement global et stratégique des TIC ont largement amplifié le phénomène depuis le remplacement de la fonction en passant par son déplacement ou sa transmutation. Il semble bien que le KM soit à cet égard un processus tendant à consacrer et à emblématiser ce phénomène et à l'instituer formellement dans le rapport entre la production du travail et sa dépendance à l'information. Le phénomène de dépossession dont nous avons auparavant parlé institue une négation des frontières liées aux métiers voire aux fonctions sans que soient pour autant évacuées les questions de positionnement, de références de métiers, de tâches,

d'actions. Les mobiles sont très variables, les intérêts divergent, les attentes s'opposent et pourtant le KM propose un ensemble de ressources qu'il faut nourrir et entretenir au profit du mobile louable de la progression de l'intelligence de l'organisation. Prenons l'exemple d'un expert financier évoluant dans un environnement bancaire : quel peut être le degré de sa répugnance à délivrer une connaissance spécialisée qui le désinvestira de sa spécificité professionnelle, de son ego d'informateur clef lorsqu'une réponse traduite et déclinée dans plusieurs situations sera disponible dans l'espace d'un site réservé mais disponible pour les opérateurs stratégiques qui pourront ainsi faire des simulations ou étudier des états sans avoir recours à son savoir situé et disponible selon sa convenance ?

Le KM est affaire de consécration des différences tout en prétendant les amoindrir car les ressources de cet expert pour protéger son savoir référentiel et ne livrer que l'information accessoire sont certainement plus grandes que pour un conseiller de clientèle. En outre, la préoccupation des acteurs concernés est bien de savoir s'il s'agit d'une mise en cause des différences de corps de métiers, de culture professionnelle, de solidarité de services du fait d'un principe d'efficacité pouvant se substituer à chaque fonction ou opération. Certes, personne n'est irremplaçable mais tout le monde a tant envie de l'être et chaque acteur concerné peut penser que ces dispositifs représentent à terme une possibilité pour l'entreprise de se passer d'un savoir faire lorsqu'il est vidé de sa substance. C'est donc un paradoxe assez étonnant qui voudrait que les tâches, le travail, soit de plus en plus riche, contextué de façon intelligente mais terriblement vulnérable parce que révélé, exposé, mis à nu et donc transmissible rapidement en dehors du recours à l'acteur.

En fait, il semblerait que les concepteurs considèrent qu'il suffit d'inscrire dans l'entreprise une mobilisation collective à partir du KM pour que la question des règles de coopération (qui sont aussi tacites et que le KM cherche à faire émerger) se résolve d'elle même sur les bases du dialogue et d'un appel à la conscience collective face aux intérêts de l'organisation.

Ceci est d'autant plus préoccupant que chaque projet prend une orientation différente de par les attentes des managers, le cadre d'activité et la nature même de l'entreprise. Il peut être question d'une entreprise paramédicale où les commerciaux utilisent la base de données de la société afin de disposer d'informations complètes et actualisées nécessaires pour renseigner les médecins mais aussi pour créer une valeur ajoutée dans leurs échanges. Dans une entreprise de formation et de conseil exerçant dans le secteur automobile que nous étudions, le KM s'inscrit dans une démarche concurrentielle et de fidélisation des formateurs occasionnels et implique une visibilité des savoirs et savoir-faire des formateurs. Il implique aussi une dimension d'expertise nourrie par une base de données informationnelle qui sert l'activité de conseil mais demande aussi un travail d'explicitation des références et des connaissances.

On le voit, chaque projet comporte son lot de contraintes spécifiques, fait appel de façon diverse à des acteurs différents et mobilise un contexte organisationnel au delà de la structure au plan de l'implication des acteurs dans leurs tâches et de leur positionnement quant aux informations et pratiques qui peuvent être diffusées, globalisées et explicitées dans l'ensemble de l'entreprise. Cela explique sans doute la variabilité des engagements des entreprises dans la création de procédures plus ou moins formalisées de KM. Ainsi un article du Monde (10 octobre 2000) estimait que « 16% seulement ( ?, ndlr) des entreprises ont mis en place processus et outils et consacré des ressources au KM ». Cette estimation est certainement en augmentation mais les difficultés d'implantation demeurent ainsi que les fortunes diverses des projets.



Aussi est-il intéressant de relever que des consultants et des auteurs à travers des articles issus de la littérature managériale relèvent, pointent, des préoccupations envers des échecs qui sanctionnent des projet de KM qui n'aboutissent pas ou achoppent dans les entreprises. Il peut s'agir du cri d'alarme lancé par Loïck Roche du groupe Ecole supérieure de commerce de Grenoble et qui constate dans un article de la revue Humanisme et Entreprise (2002, p 101-112) dénommé « E- Management, E-GRH...Leurres et désillusions » :

« (...) de montrer que les espoirs mis dans le e-management et la e-GRH, non seulement n'ont pas donné les résultats escomptés mais , parfois pire, ont aggravé des travers que l'on pensait, il y a peu encore, spécifiques au management et à la gestion des ressources humaines des années 80. »

De la même façon, des études de KPMG produisent des évaluations plutôt relatives voire assez pessimistes sur l'implantation de KM dans diverses entreprises ou encore d'une note diffusée sur un site internet par un consultant-chercheur qui souligne la trop forte prégnance, lors de l'implantation de projets liés au KM, de la technique face à la mobilisation des ressources humaines.

Ces constats produisent souvent une argumentation qui souligne qu'il est urgent de replacer le KM comme un projet de l'entreprise pour l'entreprise en recherchant une motivation pour les personnels concernés sur la base du projet humain. C'est bien là où nous voulons en venir en considérant qu'une recherche en SIC peut s'assigner comme but de redonner du sens à une opération qui semble bizarrement s'attacher à l'évacuer. C'est évidemment du côté de la relation entre acteurs et organisations au cours du processus que l'étude du dispositif est intéressant. Les outils d'approche peuvent se fonder dans l'analyse des systèmes, de l'interaction depuis Goffman ou Palo Alto, des cultural studies, de l'analyse des médiations ou d'une approche constructiviste. Il semble bien pourtant qu'il soit indispensable pour les SIC d'en repasser aussi par la sociologie du travail, de l'acteur et de l'organisation.

Afin d'entamer un dialogue avec les managers qui s'inquiètent des réalisations invalidées ou échouant partiellement<sup>5</sup>, suggérons leur que la question primordiale avant de savoir comment replacer l'humain au cœur du dispositif et de redonner au KM sa valeur de projet pour l'organisation est de réfléchir sur les causes de l'évacuation du projet de l'organisation et d'une réflexion sur les acteurs qui la composent dans les processus actuellement mis en place.

---

<sup>1</sup> « L'encadrement de l'activité au travail renvoie à des règles, des procédures, des consignes et des informations, l'individu au travail se réalise donc dans une action socialement située ». ( voir Crozier et Friedberg).

<sup>2</sup> L'auteur nous conseille, afin de couvrir un panorama plus complet des recherches en sciences sociales sur les technologies informatiques, de nous reporter aux travaux de M. Gollac ( Gollac et al., 1999) et I. Huault (Huault, 1997)

<sup>3</sup> Rappelons surtout l'intéressant article de Dominique Boullier : « du bon usage d'une critique du modèle diffusionniste », (Réseaux n° 36, 1989) :qui reprend les défauts de la méthode liée au modèle , « le terme de diffusion lui même suppose que l'étude porte sur l'après- coup de l'innovation ». Un résumé sommaire de cette synthèse établirait que le diffusionnisme évite l'explicitation du modèle construit par le milieu porteur (politique, inventeurs, industrie) sans porter attention au travail de construction, d'interprétation fait par l'utilisateur.

<sup>4</sup> Je renvoie à un article écrit pour le congrès de la SFSIC : « les recherches en information-communication et leurs perspectives » à Marseille en 2002.

<sup>5</sup> Ou, en tout cas, inquiétons les légèrement tout en discutant avec eux en leur rappelant cette citation de Thierry Breton par exemple ( Breton, 1994, La dimension invisible... ) :

« L'informatique était l'espoir d'une rationalisation parfaite du jeu social et économique. On découvre aujourd'hui de plus en plus, que loin de diminuer l'aléatoire, la production et le traitement automatisé de l'information l'accroissent et en tout cas ne résolvent nullement le problème humain de la décision ».

---

### **Bibliographie :**

Bardini, Thierry : « diffusionnisme et modèle technique : ébauche d'une approche communicationnelle du changement technico-social », revue TIS.

Boullier, Dominique, (juin 1989) : « du bon usage d'une critique du modèle diffusionniste », Réseaux n° 36 : Communication, Technologie, Société, CNET.

Breton, Thierry, (1994) : *La dimension invisible : le défi du temps de l'information*, Éditions Odile Jacob, Points.

Durampart, Michel, (2002) : « Capitalisation et échanges d'information : une interrogation ouverte sur un processus d'ingénierie et de médiation des connaissances », recueil congrès SFSIC : « les recherches en information-communication et leurs perspectives », pp. 393-402

Feron, Michel, (février 2002) : « Tic et maîtrise des processus de coopération », Personnel (revue de l'ANDCP), n°427, Paris.

Hatchuel (1995): « les savoirs en actions », L'harmattan, Paris.

Jamous, H., Geémion, P., (1978) : *l'ordinateur au pouvoir*, Le seuil, Paris.

Lévy, P., (1990) : *Les technologies de l'intelligence, L'avenir de la pensée à l'ère informatique*, Paris, La découverte.

Mattelart, Armand et Michèle, (1997) : *Histoire des théories de la communication*, Repères, La découverte, Paris.

Muhlmann, David, (2001) : « des nouvelles technologies à l'image des vieilles organisations », Éditions scientifiques et médicales Elsevier SAS, Paris.

Zarifian, PH., (1996) : *Travail et communication*, PUF.