



**HAL**  
open science

## Knowledge Management : Repartir de l'individu.

Olivier Le Deuff

► **To cite this version:**

| Olivier Le Deuff. Knowledge Management : Repartir de l'individu.. 2009. sic\_00361450v2

**HAL Id: sic\_00361450**

**[https://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic\\_00361450v2](https://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic_00361450v2)**

Preprint submitted on 15 Feb 2009

**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.

# KnowledgeManagement: Repartir de l'individu.

Olivier Le Deuff

Ater. Université de Lyon 3

[www.guidedesegares.info](http://www.guidedesegares.info)

Le *knowledge management* (KM<sup>o</sup>) est un domaine souvent considéré comme récent et dont certains n'hésitaient pas s'interroger sur la mort imminente<sup>1</sup>. Plutôt que de s'inscrire dans une chronique d'une mort annoncée, nous préférons au contraire y voir un nouveau départ sous la forme en partant d'un point de vue pratiquement inverse à savoir partir non pas du collectif mais de l'individu.

Paradoxalement, le succès du *knowledge management* ne peut résider sur totalement sur le collectif mais au contraire davantage sur l'échelon individuel. Pendant plusieurs années, c'est bien évidemment la position inverse qui prédominait notamment avec l'influence des travaux des japonais Takeuchi et Nonaka<sup>2</sup>. Cependant, les écrits des japonais visaient principalement à décrire une structure collective qui montait en puissance : l'entreprise japonaise et à travers elle, un nouveau modèle qui prétendait au leadership mondial espérant l'entrée dans un nouveau cycle marquant le déclin des Etats-Unis et la montée en puissance du Japon et ce dans la lignée de l'ouvrage de Paul Kennedy<sup>3</sup>.

Au final, il nous semble que les travaux des japonais n'ont pas toujours été bien compris et c'est principalement l'opposition entre connaissances tangibles et connaissances intangibles qui demeure et est enseignée. Ce qui peut d'ailleurs constituer un paradoxe puisque que les deux auteurs souhaitaient principalement sortir des dichotomies notamment occidentales. Nous relevons également un autre défaut : avec la volonté de ne pas séparer l'individu et le groupe, la tendance était principalement à l'oubli de l'individu au bénéfice du collectif.

Or le succès du KM tient principalement à l'investissement de l'individu et son intérêt rationnel à participer à un processus collectif qui peut paraître parfois une forme de désappropriation de connaissances. Au niveau

---

<sup>1</sup> Sur le blog green Chameleon, il est possible de retrouver débats et réflexions autour de ce sujet<[http://www.greenchameleon.com/gc/blog\\_detail/dead\\_km\\_walking/](http://www.greenchameleon.com/gc/blog_detail/dead_km_walking/)>

<sup>2</sup> Nonaka, I., Takeuchi, H., & Takeuchi, H. (2006). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation* (p. 304). Oxford University Press, USA.

<sup>3</sup> Kennedy, P. (2006). *Naissance et déclin des grandes puissances* (p. 730). Payot.

organisationnel, c'est également la capacité à être indispensable voire à nuire de l'individu qui était niée ce qui ne pouvait assurer pleinement le succès d'une entreprise qui vise au partage mais qui doit faire face à une aporie bien connue du changement organisationnel : Pierre ne s'investira que si Paul commence à le faire, sauf que Paul a décidé de ne s'investir que si Pierre commence.

Le KM devient alors un jeu de dupes où les craintes d'être perdant dans la donne sont des critères trop importants pour que le partage de connaissances soit réellement opérationnel.

Le climat économique constitue évidemment un frein important : une telle démarche ne peut être mise en place que dans un climat de confiance mutuel. Un tel climat pouvait exister dans les entreprises japonaises où le salarié bénéficiait d'un emploi quasi garantie à vie. Aujourd'hui, cette situation devient fort rare, y compris d'ailleurs dans la fonction publique où le rapport de confiance avec l'institution devient faible ce qui explique d'ailleurs bon nombre d'échecs de projets et de réformes notamment au sein de l'Education Nationale.

Comment parvenir dès lors à mettre en place des stratégies collaboratives de partage de connaissances dans l'entreprise face à ces obstacles organisationnels, institutionnels, économiques, psychiques et ... individuels ? Nous proposons donc de repenser le KM non pas au niveau du collectif mais de l'individu. Ce mouvement impulsé par quelques théoriciens du KM américain est parfois qualifié de *Personal Knowledge Management*. Il recoupe fortement des tendances actuelles notamment liées à la personnalisation de l'information qui se développent autour d'applications de type web 2.0 et s'inscrit dans la lignée des communautés de pratique et par ricochet des réseaux sociaux. L'individu est donc placé au centre du système du KM comme le décrit parfaitement Christophe Deschamps :

*« Ainsi au niveau personnel l'employé d'une organisation aura à gérer :*

- Les données, informations et connaissances utiles à son travail quotidien*
- Ses propres compétences dans le cadre de l'évolution de sa carrière et des bouleversements divers qu'elle ne manquera pas de connaître*
- Le réseau personnel qu'il développe au long de sa carrière (et plus généralement de sa vie) »<sup>4</sup>*

---

<sup>4</sup> Deschamps, Christophe. Le Personal Knowledge Management, ou comment mieux gérer vos informations personnelles < <http://www.outilsfroids.net/news/le-personal-knowledge-management-ou-comment-mieux-gerer-vos-informations-personnelles>> in Outils froids. Décembre 2005

Ces trois aspects constituant en fait trois cercles vertueux autour desquels se jouent la construction du PKM. Concrètement, cela signifie que l'individu va travailler au sein de communautés de pratiques et de réseaux qui ne sont pas restreints à l'entreprise. C'est l'individu qui apprend donc des stratégies de partage de connaissances et de savoirs au sein de réseaux, notamment professionnels de type communautés de pratiques mais également de plus en plus interprofessionnelles. Ces pratiques acquises personnellement peuvent être plus aisément réinvesties au sein de l'entreprise ou de l'organisme du fait d'une aisance d'usage avec des outils collaboratifs. Mais le gain principal pour l'individu, c'est qu'il garde son indépendance vis-à-vis de l'entreprise. Le partage des connaissances s'effectue d'ailleurs principalement en dehors. L'individu peut gagner de par sa participation à ces réseaux une forme de légitimité et de compétences qu'il pourra éventuellement utiliser comme argument de négociation si cette dernière est reconnue au sein de l'entreprise ce qui n'est pas toujours le cas. Néanmoins, l'individu n'aura pas l'impression de s'être « désapproprié » de ses connaissances mais aura au travers du PKM constitué un réseau au sein duquel il pourra, selon son niveau, puiser de l'information, obtenir conseils ou bonnes pratiques et tisser des relations professionnelles qui pourront lui servir personnellement mais également s'avérer utiles par ricochet pour l'entreprise.

La démarche de PKM parvient donc à une double satisfaction, à la fois celle de l'individu qui gagne en indépendance dans un marché du travail fluctuant et concurrentiel, mais également celle de l'entreprise qui bénéficie alors de salariés et d'employés plus performants et qui réinvestissent plus facilement leurs acquis extérieurs. Il demeure que cette vision des choses est encore loin d'être partagée.

Seulement, il demeure un problème pour lequel nous n'avons pas de solutions idéales. Si le PKM semble a priori répondre aux objectifs à la fois de l'entreprise et du travailleur du savoir, il nous semble que le degré d'indépendance du travailleur du savoir va de pair avec sa capacité à continuer à s'autoformer et à obtenir une reconnaissance au sein de communautés extérieures à l'entreprise. Or, cette indépendance et reconnaissance nécessite du temps, et parfois beaucoup de temps. Il faut du temps pour réaliser une gestion optimale du PKM notamment via des stratégies de veille, de productions d'écrits via les listes de diffusion, les réseaux, les blogs, etc. Cela nécessite aussi du temps pour construire cette indépendance et cette reconnaissance, si ce n'est plusieurs mois, probablement plusieurs années sans compter qu'il s'agit clairement d'une

démarche de formation tout au long de la vie qui nécessite de ne pas rester trop longtemps en dehors « du coup ».

Si de prime abord, les travailleurs du savoir peuvent paraître gagnants, rien n'en est moins sûr. En effet, si l'impression de travailler selon « les lois du cool » prédominent, il faut bien suivre l'analyse d'Alan Liu<sup>5</sup> qui y dénonce une forme de culture de l'information qui au final aboutit à la fin d'une dichotomie: celle du loisir et du travail, ce qui mérite un examen approfondie.

Les travailleurs du savoir peuvent donc ainsi mélanger leurs professions et leurs loisirs ce qui constitue évidemment pour leurs employeurs un élément intéressant. Outre que ce travail supplémentaire n'est pas toujours valorisé, cela n'est pas sans poser de questions sur les conditions de travail et les problèmes familiaux et sociaux qui peuvent en résulter avec l'impression de ne jamais pouvoir débrancher, d'être sans cesse dans le flux. Néanmoins, il s'avère que ces pratiques sont relativement appréciées par des travailleurs qui ont l'impression de prendre ainsi des distances avec leur entreprise ou tout au moins avec un lieu de travail trop cloisonné selon une étude du cabinet Forrester<sup>6</sup> qui qualifient de *mobile wannabes*, ces employés qui utilisent leur *smartphone* pour améliorer leur productivité.

C'est ici qu'il faut adjoindre aux stratégies du PKM, un esprit orienté culture de l'information qui doit permettre de développer la capacité de distance critique : une compétence cognitive et sociale primordiale et qui ne peut se réaliser que via des phases de repos. Cela signifie également repenser nos manières de travailler.

De plus, face à cette logique de flux, il faut travailler sur des éléments stables et notamment les compétences informationnelles mais également les notions et concepts qui peuvent être enseignés, transmis et réinvestis. Ici, le PKM rejoint l'*information literacy* et son pendant francophone de la culture de l'information.

Nous n'avons pas de remède miracle mais nous souhaitons mettre en avant que les stratégies dans la lignée du PKM vont se développer et qu'il faut donc repenser le monde du travail car au final, il convient de se demander si la société dans laquelle nous sommes actuellement n'est pas une société de l'information et encore moins de la connaissance, ni

---

<sup>5</sup> Liu, A. (2004). *The Laws of Cool: Knowledge Work and the Culture of Information* (p. 552). University Of Chicago Press.

<sup>6</sup> Shamus McGillicuddy Employees using their own mobile devices are a growing challenge  
<[http://searchmobilecomputing.techtarget.com/news/article/0,289142,sid40\\_gci1335640,00.html](http://searchmobilecomputing.techtarget.com/news/article/0,289142,sid40_gci1335640,00.html)>

même des loisirs mais tout simplement une société du travail qui ne dit pas son nom... Il reste que c'est peut-être aussi une piste pour que le travail s'éloigne de sa définition étymologique qui en faisait un instrument de torture.