

Version française d'un texte publié sous le titre : Legault, Marie-Josée (2008) "Social relations and knowledge management theory and practice", dans Dariusz Jemielniak et Jerzy Kociatkiewicz (dir.) *Management Practices in High Tech Environments*, Hershey, IGI Global, coll. Information Science Reference, p. 167-190; <http://www.igi-global.com/reference/details.asp?id=7443>

Marie-Josée Legault, full professor, Téléuq

Marie-Josée Legault
5800 St-Denis
Montréal (Qc)
Canada
H2S 3L5

mjlegaul@teluq.ugam.ca

phone : (514) 843-2015 ext 2943

fax : (514) 843-2160

LES RAPPORTS SOCIAUX. LE MOUTON NOIR DE LA THÉORIE ET DE LA PRATIQUE DU *KNOWLEDGE-MANAGEMENT*

Dans la dite économie du savoir, comme on postule que le savoir est la ressource économique la plus déterminante dans un contexte de compétition internationale élevée, il en découle que la direction doit le « gérer » avec une attention particulière. Que veut dire : le gérer? En favoriser le développement, en investissant dans la formation, par exemple? En favoriser le transfert, en encourageant la créativité, l'initiative ou encore la collaboration, en mettant en place des communautés de pratique? Favoriser le dévoilement et le stockage des connaissances ou des informations pour les rendre disponibles plus facilement à tous, pour y augmenter l'accès au plus grand nombre mais, aussi, la conservation et l'accumulation dans le temps? Est-ce que cela va jusqu'à l'appropriation collective? Ou encore par la direction? Comme ces questions, pour l'instant, n'ont pas encore été formellement posées, tout cela se pratique à des degrés divers.

Une prétendue nouvelle discipline s'est développée depuis le milieu des années 80, visant l'objectif de gérer les connaissances : le *knowledge-management* (KM). Des spécialistes de l'implantation et de la gestion des systèmes de KM produisent des travaux de plus en plus nombreux, en général des guides ou des manuels pratiques. Les consultants en gestion s'y abreuvent et professent volontiers à ceux qui les embauchent que le KM est la clé de l'innovation constante qui maintiendra leur position compétitive dans le marché contemporain :

Une lecture horizontale de ces différentes stratégies d'affaires nous amène cependant à constater que cette nouvelle compétitivité repose principalement sur l'innovation. [...] Le secret, pour une organisation, réside alors dans sa capacité à favoriser des processus qui permettent l'interaction entre différents *savoirs individuels* ou compartimentés en vue de générer de nouveaux *savoirs collectifs* à la base de l'innovation diffuse. $1 + 1 = 3!$ [...] En résumé, la capacité innovante d'une organisation serait donc ancrée dans sa capacité à transformer ses actifs de connaissance plus ou moins organisés et *individualisés* en « intelligence stratégique *collective* ». (Jacob et Pariat, 2000, p. 10-11-12. Les italiques sont de l'auteur)

Le texte qui suit présente le regard critique d'une sociologue sur ces travaux auxquels peu de sociologues du travail se sont intéressés, tant pour en entreprendre que pour les étudier.

Il faut souligner de notables exceptions en Grande-Bretagne, qui étudient les questions soulevées ici sans étudier le corpus de travaux étudiés ici : Robertson et O'Malley Hammersley, 2000, p. 242; Robertson, Scarbrough et Swan, 2003; Swan, Scarbrough et Robertson, 2002 ; Scarbrough, 1999, p. 6. Devant la popularité du phénomène dans le monde du travail contemporain, principalement depuis 1997 (Wilson, 2002), cela a de quoi piquer la curiosité.

Entre autres moyens de gérer le savoir, les experts du KM proposent des systèmes de mise en commun des connaissances ou des informations, auxquels les travailleurs doivent contribuer. Je m'intéresserai ici à un phénomène qui préoccupe les théoriciens et les praticiens du KM, soit la non-contribution d'une part importante des travailleurs aux systèmes de mise en commun des connaissances. Le KM peut être le fait d'entreprises de divers secteurs, embauchant des travailleurs de niveaux de qualification très divers; je me limiterai au cas des professionnels hautement qualifiés, embauchés par des entreprises fournissant des biens ou des services très spécialisés au moyen de techniques de production qui le sont tout autant. Les professionnels sont en effet les seuls travailleurs susceptibles de partager du savoir plutôt que des informations – je reviendrai plus loin sur cette distinction.

Les professionnels dont je parlerai ici ne sont pas forcément membres de professions à titre réservé; par exemple informaticiens et programmeurs détiennent plusieurs des caractéristiques des professionnels (diplôme universitaire, corpus commun de savoir spécialisé, haut niveau de qualification, contact étroit avec une clientèle et grande importance de la satisfaire, discrétion¹ dans les moyens empruntés pour accomplir le travail, dans le processus de décision en cours d'accomplissement des tâches, dans les jugements et les avis émis concernant le travail et, quelquefois, dans les fins poursuivies aussi) sans les détenir toutes (l'accréditation à titre d'ordre professionnel, un code déontologique, un titre réservé et l'auto-gouvernance des règles d'accès (curriculum, accréditation et désaccréditation des membres, normes d'exercice, établissement des tarifs ou du prix du travail, sanctions, évaluation par les pairs et immunité par rapport au contrôle externe).

Dans cet article, après une brève définition du KM, j'analyserai et je critiquerai d'abord les propos des promoteurs du KM quant à la demande formulée aux professionnels qualifiés de

¹ De plus en plus, la notion d'autonomie professionnelle, longtemps usitée dans les travaux des sociologues des professions, fait l'objet de critiques judicieuses, entre autres fondées sur le fait que les occurrences d'une véritable autonomie professionnelle, au sens strict, et telle qu'elle est définie dans le modèle idéal-typique souvent utilisé dans les travaux sur la prolétarianisation des professionnels, sont rarissimes. Selon Freidson (1994, p. 162), ces occurrences se limitent aux professions de la médecine et du droit, en Grande-Bretagne et aux États-Unis, pendant une très brève période historique. On s'interroge donc de plus en plus quant à l'utilité de cette notion et c'est pour cette raison qu'on parlera davantage de discrétion que d'autonomie (Evetts, 2001, p. 3-7).

collaborer à des systèmes de mise en commun des connaissances, à l'insuccès relatif de ces pratiques et aux explications qu'on peut déduire des solutions qu'ils proposent. Puis, j'exposerai en quoi les explications fournies sont insatisfaisantes par rapport aux acquis de la sociologie du travail et des professions en matière d'appropriation du savoir d'experts. Enfin, je proposerai une hypothèse alternative d'explication de cet insuccès, dont je justifierai ensuite les assises, à mon avis suffisantes pour la soumettre à l'examen et non pour considérer qu'elle est démontrée.

QU'EST-CE QUE LE KM?

L'encadré suivant recense quelques définitions courantes du KM.

Quelques définitions du *Knowledge management*²

Knowledge management is an emerging discipline of how to effectively deploy technology, organizational practices, and processes to increase an organization's return on its knowledge capital. (Thomas Davenport dans l'introduction de son cours : <http://www.bus.utexas.edu/kman>)

Apportez-moi l'information dont j'ai besoin, au moment où j'en ai besoin, et si possible sans que j'en fasse la demande. (Prax, 2003, p. 22)

Combiner les savoirs et savoir-faire dans les processus, produits, organisations, pour créer de la valeur. (Prax, 2003, p. 22)

Gérer le cycle de la vie de la connaissance depuis l'émergence d'une idée, formalisation, validation, diffusion, réutilisation, valorisation... (Prax, 2003, p. 23)

Valoriser le capital intellectuel de la firme. (Prax, 2003, p. 23)

KM is the process through which organizations generate value from their intellectual and knowledge-based assets. (Santous & Surmac dans *The ABC of Knowledge Management* : <http://www.cio.com/research/knowledge/edit/kmabcs.html>)

The practice of nurturing, collecting, sharing and updating the knowledge resources of an enterprise. (Norris et al. dans *Transforming e-knowledge: A revolution in the sharing of knowledge*, extraits en ligne : <http://www.transformingeknowledge.info>)

KM is the process by which the organization generates wealth from its intellectual

² Sélectionnées pour le cours INF 6400 *Gestion des connaissances et informatique* (Olga Marino, professeure, Télé-université).

knowledge-based assets. (Bukowitz et Williams, 1999, p. 2)

KM is a framework or system designed to help companies capture, analyse, apply and reuse knowledge in an effort to make faster, smarter and better decisions. (*Ernst and Young*, 1997, cité dans Jacob et Pariat, 2000 : <http://www.cefric.gc.ca/rapports/gererconnaissance.pdf>)

La gestion des connaissances est une nouvelle science visant à réorganiser l'entreprise autour de sa richesse immatérielle. (Bouteillier, 1999, La ruée vers l'or gris, *Neteconomie*, en ligne : <http://www.neteconomie.fr/dossiers/dossierkm.html>, cité dans Jacob et Pariat, 2000)

Ces différentes définitions du KM reflètent la domination des experts de la gestion de l'information (y compris ceux des systèmes d'aide à la décision, des technologies de l'information (TI) et des systèmes d'information (SI) sur le champ (Robertson et O'Malley Hammersley, 2000, p. 241; Swan, Robertson et Bresnen, 2001, p. 10-12 et 17) et ont en commun de pointer vers :

- un objectif précis : favoriser l'exploitation des savoirs détenus par les personnes à des fins d'innovation et/ou d'amélioration de la position concurrentielle des entreprises. En un mot, gérer les connaissances pour créer de la nouvelle valeur;
- des moyens : le plus souvent, une combinaison des technologies de l'information et de la communication (TIC) et de procédures de gestion visant à gérer, encadrer ces savoirs à partir de l'émergence d'une idée jusqu'à sa « valorisation » à des fins économiques, soit : formaliser, recueillir, donc amener à partager, valider, diffuser, transférer, entreposer, accumuler, réutiliser, tenir à jour, analyser, appliquer, etc.

Plusieurs observateurs de domaines connexes, notamment de l'intelligence artificielle (AI) et des systèmes experts, mais aussi parfois de la gestion de l'information (Wilson, 2002), se sont élevés à la fois contre le terme de *knowledge-management* et la constitution même d'une soi-disant nouvelle discipline, affirmant et démontrant qu'il s'agit essentiellement de vieilles pratiques de ces champs, rebaptisées et revampées à des fins mercatiques ou à cause de problèmes pratiques. Si j'adhère entièrement à la seconde proposition, je n'adhère pas à la première. La contestation du terme *knowledge-management* se fonde sur l'ontologie du savoir, selon laquelle le savoir est essentiellement un processus cognitif de compréhension et d'apprentissage inaccessible parce qu'ayant cours dans l'esprit; on ne saurait par conséquent l'énoncer ni le partager car seule l'information, soit les messages exprimés à partir du savoir, peut se partager. Or, tant en français qu'en anglais, tant selon les dictionnaires courants que philosophiques, on peut user du terme « savoir » en ce sens car il peut signifier à la fois un processus et le résultat du processus, soit les connaissances acquises par le processus et exprimables. Néanmoins, si par cette critique on signifie que le savoir d'un certain niveau n'est pas entièrement transmissible car il est composé d'interactions nombreuses et complexes entre les informations et les processus cognitifs

propres à chaque individu, et que par conséquent les prétentions des promoteurs du KM sont trompeuses, artificiellement enflées et utopiques, alors oui, bien sûr, il faut poser la question du réalisme du projet de gérer le savoir. Au moins une part de la responsabilité de cette inflation utopique des prétentions du KM serait due, d'après Swan, Robertson et Bresnen (2001), aux spécialistes de la gestion de l'information qui y auraient vu une occasion de redorer leur blason. Cette prétention leur est contestée par les experts de l'intelligence artificielle qui, pour leur part, distinguent savoir et information et prétendent seuls pouvoir gérer le savoir tout en contestant les prétentions naïves des promoteurs du KM d'y arriver (Swan, Robertson et Bresnen, 2001, p. 14-15).

Cela n'est cependant pas la question à laquelle je m'adresse ici, mais bien à celle de la légitimité de la demande formulée, le fut-elle dans un système de gestion de l'information plutôt que du savoir, que le projet soit utopique ou pas! On ne doit pas oublier en effet que même si ce qu'on appelle en ce moment le KM s'avère une mode passagère, la gestion de l'information (incluant les systèmes d'information et d'aide à la décision) continueront sans doute d'exister. Plus encore, les projets de systèmes experts menés dans le champ de l'intelligence artificielle se poursuivront aussi, touchant d'abord les professionnels, car ils ne sont pas remis en cause en vertu des mêmes facteurs d'échec que le KM (Swan, Robertson et Bresnen, 2001). Quel que soit le caractère passager du KM comme courant de gestion, il est donc pertinent d'étudier la demande de mise en commun des connaissances adressée aux professionnels salariés. J'utiliserai donc sans censure le terme savoir, mais aussi les termes de connaissances ou d'informations pour désigner des unités de savoir.

La mise en commun des connaissances, un préalable obligé du KM

Pour parvenir à cette fin, les directions des organisations adeptes du KM comptent beaucoup sur les pratiques de mise en commun des connaissances (détenues ou produites par leurs employés professionnels) car ces connaissances « peuvent devenir stratégiques » et leur « perte peut avoir de graves conséquences pour l'entreprise » (Cotte, 1999, p. 12-13). Pour atteindre cette fin, plusieurs directions mettent en place des procédures et des systèmes de mise en commun des connaissances, par exemple des espaces de discussion, des systèmes de collaboration supportés par des Intranet, ou des outils plus ciblés et décentralisés, auxquels elles convient les employés à contribuer. Ce n'est pas là la seule façon de partager les informations ou le savoir; plusieurs professionnels de haut niveau de qualification et travaillant dans des entreprises recherchant l'innovation constante partagent en fait constamment leur savoir oralement plutôt que sous forme consignée (Robertson, Scarbrough et Swan, 2003; Robertson et O'Malley Hammersley, 2000). Mais les systèmes informatisés de partage sont ceux qui sont promus par les experts de la gestion de l'information qui dominent les services donnés en cette matière aux entreprises et

conviennent plus souvent au partage de l'information qu'au partage du savoir.

L'importance du savoir des praticiens n'est pas nouvelle, sa mise à profit par les directions des organisations non plus. Les sociologues, entre autres, ont depuis longtemps étudié l'appropriation du « savoir ouvrier » aux fins de l'industrialisation des processus. L'avènement du KM renouvelle-t-il cette pratique au point de rendre désuètes nos connaissances sur la question, ou se situe-t-il dans le prolongement de phénomènes connus? Plusieurs arguments pointent dans cette deuxième direction, mais avec des nuances.

D'abord, le caractère systématique de la recherche du dévoilement des connaissances des praticiens n'est pas en soi nouveau, car les études tayloristes des temps et mouvements ont requis ce caractère systématique (Friedmann, 1964). Cela dit, les professionnels faisant l'objet du KM mettent à profit des ressources avant tout cognitives et il ne suffit pas de les observer pour y avoir accès; ils doivent collaborer pour les dévoiler. Cela pose une difficulté nouvelle.

Puis, les systèmes de mise en commun des connaissances du type KM sont la plupart du temps implantés « du haut vers le bas » et résultent d'une décision de gestion. Cela les distingue grandement des communautés de pratique³, par exemple; les promoteurs du KM voudraient bien promettre le même rendement avec leurs systèmes, mais visiblement n'y parviennent pas. Toutefois, cela ne les distingue pas des plus anciens systèmes d'appropriation du savoir ouvrier, eux aussi implantés d'autorité.

Plus ambitieux que leurs prédécesseurs tayloristes, les systèmes de KM proposent la mise en commun des connaissances tant formelles, explicites, que de celles qu'on dit tacites, dans le sens d'implicites, pas encore codifiées :

Les savoirs explicites représentent l'ensemble des connaissances colligées sous une forme qui les rend facilement accessibles et communicables (un manuel, par exemple) [...] C'est le cas en général des méthodes à suivre, des techniques à utiliser, des cadres de références, des politiques à respecter, des articles de lois, etc. [...] Les connaissances tacites englobent au contraire l'ensemble des savoirs non répertoriés, connus le plus souvent de leurs seuls détenteurs. Plus difficiles par nature à décrire et à archiver sous la forme de documents

³ Pour les fins de cet article, nous distinguons les communautés de pratique des systèmes de KM et les définissons ainsi : groupe informel, spontané, souvent transorganisationnel, auquel l'adhésion est volontaire, dont les membres sont cooptés en fonction de leur compétence et dont le principal objectif est le partage de connaissances liées à une pratique, le plus souvent professionnelle, à travers des interactions sociales. Les principales conditions de participation sont : similarité, complémentarité, proximité (pas forcément physique) et réciprocité (Prax, 2003, p. 96-102).

écrits, elles s'étendent néanmoins sur une large gamme, allant par exemple des savoir-faire aux intuitions, en passant par les trucs du métier et l'expérience acquise dans les relations humaines, entre autres domaines. Les connaissances tacites sont donc généralement informelles, contextualisées, expérientielles et subjectives. [...] Ces [...] savoir-faire comportent une infinité d'éléments solidement imbriqués, en apparence simples et pourtant d'une complexité inouïe (Jacob et Pariat, 2000, p. 38).

Il me faut ici clarifier ma position quant aux critiques formulées à l'endroit de l'usage de la notion de savoir tacite par les promoteurs du KM. On a beaucoup critiqué l'usage du terme et surtout la référence des promoteurs à Polanyi (1958). Le savoir dit tacite n'étant pas selon les critiques détenu consciemment, ou désignant des opérations préconscientes mais préalables à certains processus cognitifs, on ne saurait par conséquent l'exprimer (Wilson, 2002). Seul le savoir dit implicite n'est pas exprimé mais peut l'être. Je ne peux adhérer à cette critique, car encore ici, tant en français qu'en anglais, on peut user de ce terme de la façon dont le font les promoteurs du KM. Si par cette critique on signifie que Polanyi est cité à tort, alors la critique devrait être à mon avis ainsi formulée.

Le savoir tacite au sens de Polanyi n'est pas a priori transmissible autrement que dans l'action et les promesses des promoteurs du KM sont jugées fallacieuses. Une première mise au point s'impose; tant qu'on limite le partage du savoir à la consignation dans des instruments informatiques promus par les experts issus du champ de la gestion de l'information, on a raison de s'inquiéter du potentiel de partage du savoir. Mais sous forme orale et au sein des équipes de projet, le savoir de haut niveau s'échange couramment (Robertson, Scarbrough et Swan, 2003; Robertson et O'Malley Hammersley, 2000) et ce partage est inclus dans les pratiques de KM. Une deuxième mise au point consiste à rappeler que les experts de l'intelligence artificielle poursuivent encore le but de capter le savoir tacite à travers les systèmes de simulation de la compétence professionnelle, bien qu'ils contestent les prétentions de ce faire des promoteurs du KM. Les critiques s'entendent sur le fait que les connaissances qu'on dira implicites, que l'individu n'a jamais articulées pour lui-même encore (bien qu'il pourrait le faire s'il prenait conscience de leur importance pour autrui), demeure encore inaccessible à la plupart des systèmes de KM conçus par des experts de la gestion de l'information; peu d'organisations en fait peuvent se vanter d'avoir trouvé la recette de l'explicitation de telles connaissances. Ce qu'on trouve davantage est un effort de transfert de connaissances que les personnes savent détenir, savent formuler mais ne se sont jamais souciées de transmettre autrement qu'informellement (Bukowitz et Williams, 1999, p. 4). C'est un savoir pas encore codifié; le sens donné dans la citation précédente au terme de « connaissances tacites » convient à un tel usage et j'utiliserai le

terme en ce sens dans le reste du texte.

La notion de savoir tacite telle qu'utilisée par les consultants en KM est d'une certaine utilité quand on l'oppose au savoir codifié mais s'avère peu utile dans l'état actuel car elle recouvre confusément de multiples habiletés personnelles étroitement imbriquées avec le savoir spécialisé sans en faire partie : la capacité d'organisation, de saisir le désir du client, les habiletés rhétoriques dans l'explication des problèmes et des contingences et dans la présentation du produit final à ce même client, la créativité dans l'adaptation des règles de l'organisation à un cas particulier n'en sont que quelques exemples (Alvesson, 2001). Très importantes, ces habiletés n'en sont pas moins parfois étrangères au corpus de savoir spécialisé, alors que d'autres en font partie : comment adapter une procédure au contexte, trouver rapidement une information nécessaire mais difficilement accessible, etc. Cependant, comme on le verra plus loin, libérée de cette confusion même, cette notion devient intéressante parce qu'elle permet de tenir compte d'une caractéristique très importante des emplois spécialisés du savoir.

L'utilité du procédé de consignation et de partage des connaissances tacites est ainsi présenté :

Ces [...] connaissances tacites [sont] devenues explicites par le simple fait qu'elles ont été documentées à partir de problèmes terrain et qu'elles se sont révélées efficaces pour les résoudre [...] Rapides et méticuleuses, les réponses épargnent à l'ensemble des acteurs [...] des délais de recherche et d'attente ennuyeux et souvent coûteux. Le recours, d'une part, à la mémoire organisationnelle informatisée (le savoir explicite) et, d'autre part, à l'expérience collective de travail (le savoir tacite) permet [au travailleur] de circonscrire rapidement son problème et de donner une réponse complète, pratique et rapide à son client (Jacob et Pariat, 2000, p. 39-40).

Il y a un grand avantage pour les directions, et souvent pour les collègues, à faire expliciter ces connaissances tacites, parce qu'elles contribuent à résoudre les problèmes qui sont l'objet même de l'activité économique de ces entreprises – notamment dans les entreprises du savoir – et qu'elles sont souvent rares et convoitées. Les « communautés de pratique » en ont fait la preuve (Orr, 1990). Elles ne sont cependant pas du plus haut niveau et on a raison de rappeler qu'il s'agit en fait d'informations. Ces connaissances sont souvent importantes et utiles aux experts pour résoudre les situations névralgiques et, de ce fait, satisfaire une demande pointue et exigeante des clients. Par exemple, à la Banque Mondiale, on demande aux experts de partager leurs savoirs sur les mœurs, les impératifs, les problèmes vécus et leurs solutions dans les milieux diplomatiques des divers pays qu'ils visitent à tour de rôle. La base de données est, il va sans dire, très appréciée (Prax, 2003,

p. 10-11). Mais cela distingue-t-il le KM des pratiques plus anciennes? Il serait étonnant qu'on soit parvenu à éradiquer tant de métiers artisanaux au profit de processus industriels en série (avec la révolution industrielle) sans s'attaquer aux trucs, aux savoir-faire de métier, aux fruits de l'expérience ou du raisonnement complexe des artisans.

En revanche, la diffusion des savoirs mis en commun peut présenter un caractère nouveau, du fait du potentiel que présentent les TIC pour favoriser à la fois le dévoilement, l'accumulation et l'exploitation de ces connaissances. Dans les anciennes guildes de métiers, les connaissances pouvaient être transmises à un nombre d'interlocuteurs limité; l'expert qui les dévoilait connaissait assez bien à qui et avec quelle portée il le faisait. Il en va de même dans les communautés de pratique, mais il en va différemment dans les systèmes mis en place « par le haut ». Les pratiques contemporaines reposent sur des moyens techniques bien plus puissants que n'avaient pas les industriels des siècles passés; de ce fait, les conséquences du dévoilement de connaissances peuvent se manifester dans un horizon temporel plus court et apparaître plus immédiates, ce qui entraîne de l'inquiétude. Inversement, il n'est pas inutile de rappeler le succès observé des pratiques de mise en commun des connaissances intra-organisationnelles, à l'initiative de l'employeur, mais qui ne sont pas soutenues par aucun dispositif informatique de consignation accessible à l'employeur; elles sont plutôt orales et entre pairs (Robertson et O'Malley Hammersley, 2000). Plus généralement, celles qui ne sont pas contrôlées par l'employeur (bien que proposées par lui), et dans lesquelles les groupes professionnels gardent le contrôle du contenu des échanges, peuvent aussi remporter du succès (Robertson, Scarbrough et Swan, 2003; Swan, Scarbrough et Robertson, 2002).

L'implantation de ces pratiques promues dans les travaux du KM pose plusieurs questions. D'abord, quels sont les savoirs dont l'employeur peut légalement provoquer le dévoilement? Tous? Y a-t-il des limites? De quel ordre? D'un seul coup, en effet, des ressources (les savoirs) qui auparavant incombaient aux personnes et résultaient de leur formation, de leur expérience, de leurs facultés de raisonnement logique, ainsi de suite, deviennent des ressources *organisationnelles* au même moment où les TIC - incarnées dans des appareils détenus par l'employeur - permettent le partage, la circulation rapide et le stockage du savoir. Autrement dit, de ressources *dans* l'organisation, détenues par l'expert embauché, elles passent à ressources *de* l'organisation, détenues par l'employeur. Les raccourcis dans les travaux sont d'ailleurs frappants à cet égard :

La dynamique de l'apprentissage et les moyens de capitalisation de l'expérience distinguent les firmes les unes des autres. Ces savoirs acquis ne résident pas dans les *blueprints* ni dans la mémoire d'un quelconque membre de l'organisation. La *maîtrise* des savoirs est un *attribut* de l'organisation et non des individus qui la composent.

(Tarondeau, 1998, p. 29; les italiques sont de l'auteure; relire aussi (Jacob et Pariat, 2000, p. 10-11-12, plus haut)

On recherche la *maîtrise* des savoirs; jusqu'où va cette maîtrise? S'agit-il de l'usage productif des savoirs? De la qualité des moyens mis en place pour les faire profiter? De la propriété? Signifie-t-on simplement que le mérite de la maîtrise incombe au collectif, aux équipes de projet et non aux individus? Le transfert d'atouts importants sur le marché du travail qui résulte de l'opération soulève des questions de droit très légèrement traitées. La direction, qui possède le système technologique qui sert de support au KM, devient-elle automatiquement propriétaire de ce qu'on y consigne? On ne pose pas la question du droit dans les travaux que j'ai recensés; on n'affirme pas, par exemple, que parce que la direction paie et encadre les personnes qu'elle engage aux fins de son activité économique, le savoir que met en œuvre son personnel pour les fins de cette activité figure parmi ses ressources. Ce sont des présomptions sous-jacentes, sans doute, mais non explicitées et, par conséquent, non soumises à l'examen, non vérifiées. Outre les dimensions proprement juridiques, enfin, n'y a-t-il pas des dimensions de légitimité, éthiques à ce partage demandé? On s'entendra sans doute pour reconnaître qu'il y a des intérêts matériels en cause.

Or, si critique qu'on puisse être à l'endroit du récent engouement pour le KM et de son réel caractère novateur, avec raison, même s'il s'agit là de vieilles pratiques rebaptisées et revampées, il demeure que ces pratiques – appelons-les de gestion de l'information - visent à gérer autrement les pratiques de travail, et plus particulièrement de communication au travail, dans le but de favoriser le partage de l'information (Wilson, 2002; pour des études de cas : Robertson, Scarbrough et Swan, 2003; Robertson et O'Malley Hammersley, 2000; Swan, Scarbrough et Robertson, 2002). C'est de cet objectif que traite cet article, nonobstant l'illusion d'innovation sociale que représente le KM comme courant gestionnaire.

L'insuccès relatif des pratiques de mise en commun des connaissances

Malgré l'intérêt évident qu'ont les employeurs à la mise en commun des connaissances, leurs demandes de mise en commun des connaissances ne sont pas toujours couronnées de succès, tant s'en faut. Plusieurs obstacles se dressent devant cette pratique, que recensent les travaux. J'ignorerai ceux qui sont de nature fonctionnelle ou technique pour n'en retenir qu'un : la non-contribution des travailleurs sollicités, dans les milieux professionnels très qualifiés.

En effet, les observateurs se penchent avec constance sur les ratés de la contribution des professionnels à cette opération... surtout dans le cas des connaissances dites tacites, dont la transmission est considérée comme un des défis principaux des « gestionnaires du

savoir » :

Il s'agit là de l'un des défis majeurs à relever lors de la mise en œuvre d'un système formel de gestion des connaissances. Comment amener les personnes, les *stars*, à partager ce qui fait leur succès individuel en vue d'enrichir les bases collectives de connaissances? Un sondage récent de l'*American Management Association* (1998) auprès de 1 051 répondants arrive à la même conclusion. À la question : « Quelle est la plus grande difficulté en gestion des connaissances? », celle qui obtient le plus fort taux (41 %) s'énonce comme suit : convaincre les personnes de partager leurs savoirs! (Jacob et Pariat, 2000, p. 41; lire aussi à ce sujet : Ballay, 1997, p. 277; Zach, 1999, p. 47; Bukowitz et Williams, 1999, p. 162)

Ce n'est pas à dire que ces demandes n'ont jamais de succès ni que ces succès ne sont pas étudiés (à preuve, Robertson, Scarbrough et Swan, 2003; Robertson et O'Malley Hammersley, 2000; Swan, Scarbrough et Robertson, 2002). Mais ces succès documentés mettent bien en évidence, justement, la faiblesse des analyses des experts de l'implantation du KM par ce qu'elles permettent d'en comprendre.

Les explications des experts de l'implantation du KM

Les auteurs cités sont peu disertés quant à cette situation et se limitent à traiter de l'importance, pour la réussite du KM, de favoriser une « culture de partage », qu'on fonde sur des conditions exprimées dans le langage de la psychologie populaire : le désir de communiquer ses savoirs, la confiance entre les personnes, le droit à l'erreur, la sollicitude et l'entraide... seraient des conditions favorables à l'expression des savoirs tacites :

Beyond the KM roles proposed earlier, effective knowledge creation, sharing, and leveraging requires an organizational climate and reward system that values and encourages cooperation, trust, learning and innovation and provides incentives for engaging in those knowledge-based roles, activities and processes. (Zach, 1999, p. 55; lire aussi à ce sujet : Zara, 2004, p. 9; Jacob et Pariat, 2000, p. 41 et 43)

Ces croyances dans les vertus de la mise en commun des connaissances sont partagées avec tant d'uniformité qu'il serait lassant de citer la liste de ses chantres (lire entre autres à ce sujet Zach, 1999, p. 47 et Scarbrough, 1999, p. 6). En outre, ce discours quant aux solutions du problème de non-collaboration des professionnels nous informe quant aux explications que s'en donnent les conseillers de ce secteur; en amont des solutions proposées se devine, en effet, une explication socio-psychologisante selon laquelle les professionnels peuvent être « inhibés » par une culture organisationnelle individualiste,

compétitive, encourageant l'égoïsme et suscitant la méfiance envers ses pairs, car ces derniers ne vous donnent pas le « droit à l'erreur » (lire aussi à ce sujet Audebert-Lasrochas, 2000, p. 234-235).

Les intérêts matériels des professionnels sont en général absents de ces cadres d'explication, tout au plus effleurés dans d'autres propositions, car aux conditions énumérées dans la citation précédente, il faut ajouter ... la courtoisie de récompenser les « donateurs » en associant leur nom à leurs contributions :

Certains sondages sont formels : parmi les mesures les plus gratifiantes [on doit compter le] fait d'inscrire le nom des « donateurs de savoirs » à même la banque collective. Plus qu'une délicate et valorisante attention, le geste a une portée hautement symbolique dont les retombées sont multiples. D'abord, en signant individuellement, les utilisateurs-pourvoyeurs affirment par la même occasion leur co-responsabilité à l'égard du processus tout entier. (Jacob et Pariat, 2000, p. 58; à ce sujet, lire aussi Prax, 2003, p. 114; voir aussi Robertson et O'Malley Hammersley, 2000, p. 248-250)

La proposition d'une telle solution présume qu'au chapitre des explications de la non-collaboration de certains acteurs, il faut compter certaines inquiétudes de l'ordre de la préservation du capital symbolique et de la propriété intellectuelle chez ces professionnels.

Apparentée aux explications « culturelles », mais mieux informée, une explication plus récente distingue les lieux de partage proposés aux professionnels et transcende ainsi la simple explication par la résistance au partage ou par l'égoïsme en mettant en évidence les choix posés par les professionnels au moment de partager des connaissances :

La faute est située du côté de l'humain, de la culture; explication qui s'avère un fait un peu rapide, si l'on se donne la peine d'y regarder de plus près. En effet, on découvre au bout de quelque temps que l'ingénieur est membre actif d'une communauté d'experts, dans laquelle il partage toutes sortes de connaissances [...] De son côté, le *commercial* [représentant vendeur] est lui aussi intégré à des réseaux apprenants qui regroupent des gens de terrain, des clients, des fournisseurs, des prestataires de services. L'intérêt accordé au partage des connaissances est en fait un objet à géométrie variable. [...] L'organisation institutionnelle a son point de vue, qui est légitime puisqu'elle attribue un salaire aux collaborateurs [...] Dans ces conditions, que faire de l'injonction soudaine, et récente, de devoir partager les connaissances au sein de la structure [de l'organisation]? (Ballay, 2002, p. 165)

Ballay met en évidence que les experts ne refusent pas de collaborer, mais choisissent leurs lieux de partage; il compare ici l'intérêt qu'a l'expert à partager son savoir au sein d'une communauté de pratique avec celui qu'il a à partager avec des collègues, à l'initiative de son employeur et dans une structure imposée « par le haut ». Cette analyse a la vertu de mettre en évidence la différence entre les premières, implantées par et pour les pairs, usant du langage hermétique de la profession et celles que met en place la direction, qui font collaborer de façon plus ou moins coercitive des employés qui ne se perçoivent pas *a priori* d'affinités, pour des fins qui échappent aux praticiens. Les premières transcendent les frontières des organisations, sont informelles et regroupent des gens sur la base de connaissances communes, au-delà d'enjeux d'évaluation qui seront toujours présents dans les organisations. Ce sont là des idéaux-types, car il existe entre ces deux pôles des formes intermédiaires dans lesquelles les professionnels partagent avec succès des connaissances et des savoirs dans des équipes de projet et avec des collègues, à la demande de l'employeur, mais alors oralement et dans l'action, sans rien consigner par écrit ni mettre quoi que ce soit à la disposition de l'employeur (Robertson, Scarbrough et Swan, 2003; Robertson et O'Malley Hammersley, 2000; Swan, Scarbrough et Robertson, 2002).

Évolution révélatrice, car dans un ouvrage précédent, même s'il reconnaissait la crainte des professionnels, le même auteur étonnait par le peu d'attention qu'il accordait à ses solutions; énonciation du problème et esquisse de solution tenaient en moins d'une page :

Sérieusement, est-ce qu'il s'agit de mettre votre expert sur la touche et de le remplacer par un robot? Non, alors faites-le savoir nettement! L'objectif est tout autre et, avec de la patience, de l'écoute, de la pédagogie et de bonnes relations humaines, vous devriez quand même finir par venir à bout de cette fameuse résistance [...] Mais, malgré tout, ne sous-estimons pas ce problème; il est bien réel et même si vous réussissez à convaincre les experts, il restera toujours une petite zone obscure en eux qui cherchera à protéger leur secret et leur pouvoir, ce qui est somme toute bien naturel. (Ballay, 1997, p. 277-278)

Ici, la source du problème de la non-collaboration des professionnels est plus sociale et moins psychologique, mais les solutions, outre qu'elles sont traitées avec une grande désinvolture, sont strictement de l'ordre de la psychologie populaire, ce qui ne reflète pas l'analyse de la source du problème et la contredit même. Pire, au nom de l'indéniable stimulation que peuvent procurer les échanges intellectuels, la menace de perdre son savoir spécialisé exclusif y est balayée du revers de la main au nom du fait que ce risque n'existe pas :

C'est une telle complexité [des savoirs] qui rend trop simplistes les analyses posant en principe que l'expert qui livre son savoir y perd de

son influence et de son pouvoir. Car on imagine alors le savoir comme une arme que l'on détiendrait et qui passerait aisément de main et main. Certes, un secret de fabrication transmis par un expert à un autre expert du même domaine peut circuler de cette manière. Mais dès lors qu'il s'agit de confronter des savoirs différents, l'échange n'a pas un tel effet mécanique, et c'est parfois en explicitant mieux les conditions et les contenus de son expertise qu'un acteur peut mettre en valeur la complexité et l'importance de ses interventions. (Ballay, 1997, p. 277, citant Hatchuel et Weil, 1992, p. 106)

Hélas, démontrer la vanité de la menace est une chose, si tant est qu'on y parvienne, mais l'adhésion des professionnels visés à la démonstration en est une autre, et c'est bien de leurs croyances qu'il est question ici, et non de savoir si elles sont fondées en faits. Précisons bien en effet que je ne me prononcerai pas sur l'existence ou pas d'un risque de dépossession d'atouts importants *dans les faits* mais bien sur sa perception par les professionnels visés comme moteur de l'action. Je ne peux pas trancher la question de l'existence du risque; pire, à mon avis, personne ne le peut de façon universelle. À court terme, le risque dépend beaucoup des secteurs d'emploi et plusieurs études de cas sont nécessaires pour l'estimer. À moyen ou long terme, l'évaluation requiert une boule de cristal car ce sont des processus qui mettent du temps et qui sont sujets à des forces multiples (lire à ce sujet Ballay, 2002, p. 182-185). Mais quel que soit le risque objectif, cela n'empêche nullement les experts sollicités de l'évaluer subjectivement au moment de décider de collaborer ou de refuser de le faire.

Pire, les intérêts matériels des professionnels sollicités sont à ce point ignorés (comme les rapports de pouvoir; lire à ce sujet Swan, Scarbrough et Robertson, 2002) que ceux qui admettent l'existence de blocages à partager son savoir les dénonceront comme la manifestation d'un corporatisme étroit face aux exigences du développement durable, rien de moins :

Il est inutile d'élever sans cesse le niveau d'instruction, le programme d'entrée à nos grandes écoles, d'inventer des nouvelles technologies, si doit se survivre à elle-même une société compartimentée, une société de bocages et de bocages [...] de fiefs, de statuts, de corps, une société parquée par des suffisances de diplômes, de castes, de vanités barricadées derrière des portes closes et la défense corporatiste de privilèges et d'avantages acquis [...] la nouvelle société qui s'annonce est basée sur une « économie du lien », de la relation, des réseaux. Cette intelligence collective est le véritable fondement du développement durable. Le KM en est l'outil. (Prax, 2003, p. 1)

Les interventions recommandées par les promoteurs du KM proposent des incursions très intimes dans les esprits et les consciences des professionnels engagés dans la démarche et étonnent par une déclaration normative de ce que doit mettre en place la direction pour obtenir le partage des savoirs, faisant bon marché des intentions des personnes visées, qu'on ne mentionne que pour signaler qu'il faut les « faire changer » si elles n'ont pas le « bon alignement » :

[...] Il faut d'abord un engagement personnel de chacun dans le sens de comportements de coopération. Cet engagement personnel pourrait se matérialiser par la signature du *contrat collaboratif* de son organisation et l'adoption de ce fait d'une *éthique de la collaboration* cohérente avec ce contrat. Faire changer un comportement, c'est obliger une personne à changer son système de valeurs pour aligner l'esprit (valeurs) et l'action (comportements). [...] Il est important de changer les comportements si on veut changer les valeurs et la question du changement comportemental ne devrait pas être négociable car elle permet à une organisation d'évoluer. (Zara, 2004, p. 37 et 39)

Il faut en général présumer les explications des promoteurs du KM à partir des solutions qu'ils proposent car, chez les auteurs, elles sont sous-développées sinon inconscientes. Toutes sont en outre très insatisfaisantes sur le plan sociologique, pour trois raisons. D'abord, le matérialiste n'y trouvera pas son compte... car ces comportements individuels, s'ils ont une certaine constance dans l'environnement de l'économie du savoir, commencent à ressembler à des faits sociaux. En effet, d'élémentaires principes de sociologie nous convient à y voir des effets collectifs qu'on doit analyser comme tels et faire reposer sur des intérêts objectifs et sur des stratégies d'action (Drazin, 1990; Swan, Scarbrough et Robertson, 2002). Ensuite, les explications fournies sont trop superficielles et demandent qu'on les explique à leur tour. Il va de soi, par exemple, qu'un « climat de confiance » ne saurait nuire à la collaboration; mais quelles en sont les conditions, les enjeux, les garanties dans les rapports sociaux locaux? Si le fait est social, l'explication doit être sociale à son tour; strictement psychologique, elle demeure insatisfaisante. Or, même le cadre légèrement plus élaboré que les autres de Prax (2003, p. 110-118 et 394-399) ne donne que certaines clés du bon fonctionnement d'une équipe de partage de savoir, mais ne s'attaque pas aux sources des refus systématiques de collaborer. Il mentionne les effets délétères d'un refus individuel sur le groupe, mais ne distingue pas les objections systématiques ou de principe des fermetures circonstanciées. Ceux de Prax et de Zara ont en commun de ne pas s'interroger sur les fondements des refus mais de recommander des actions, plutôt coercitives dans le deuxième cas, pour contrer la résistance. Enfin, le programme du KM que promeuvent les firmes de consultants sur une grande échelle est jusqu'à présent essentiellement normatif, sans reposer sur un appareil théorique qui tiendrait compte des

rapports sociaux du travail (à la différence du courant plus haut mentionné : Robertson, Scarbrough et Swan, 2003; Robertson et O'Malley Hammersley, 2000; Swan, Scarbrough et Robertson, 2002; Scarbrough, 1999, p. 6-9).

Il faut en effet déplorer la dominante normative qui prévaut dans les travaux sur le KM, qui coupe court à toute analyse des motivations des non-collaborateurs pour les dénoncer d'autorité :

Les difficultés actuelles de nombreuses entreprises à mettre en place une démarche de KM durable s'expliquent en partie pour les raisons suivantes [...] 25 % de leaders négatifs, d'opposants à tout changement, qui lutteront avec férocité pour le statu quo. Ils seront d'autant plus efficaces dans leurs actions de sape qu'ils ne se dévoileront pas. Ils simuleront du début à la fin la bonne volonté [...] Ces opposants, bien que minoritaires, sont encore aujourd'hui les grands vainqueurs et expliquent la très faible diffusion des intranets collaboratifs par exemple. [...] Les chances de succès sont donc faibles aujourd'hui, sauf dans certaines entreprises plus *avancées culturellement*. (Zara, 2004, p. 55; les italiques sont de l'auteure)

Les explications fournies par ces promoteurs reposent - entre autres *a priori* associés à des théories implicites - sur le symbole de la coopération comme vertu universelle, désincarnée d'un champ de rapports sociaux, et débouchent inévitablement sur une explication morale ou « culturaliste » de l'échec des systèmes de partage de connaissances.

Pourtant, pour résister à l'examen, l'hypothèse un peu courte de l'égoïsme ou de la méfiance devrait être confrontée à la mesure de la mobilisation au travail de ces professionnels et rendre compte, le cas échéant, du fossé qui sépare la non-collaboration de ces professionnels aux systèmes de partage des connaissances avec leur grande mobilisation par ailleurs. Dans une recherche récente auprès de professionnels de l'informatique de la nouvelle économie, en effet (Legault, 2005) j'ai été à même de constater leur considérable niveau de mobilisation : efforts en sus des exigences posées, disponibilité, flexibilité, initiatives, attention particulière portée aux coûts et aux clients, heures de travail sans limite, renoncement à leur vie personnelle, productivité, collaboration, entraide... L'hypothèse de « l'inertie » d'employés « non mobilisés » serait insoutenable dans la population étudiée.

La loyauté n'est pas disparue dans les organisations de la nouvelle économie, par exemple, mais elle a plusieurs objets chez les experts : l'organisation, bien sûr, mais aussi la profession, le client et... soi-même, sa responsabilité par rapport au développement de sa carrière! (à ce sujet, lire Alvesson, 2000, p. 1109-1111). Autrement dit, les professionnels

n'ont pas cessé de ressentir de la loyauté, mais la direction de leur organisation n'en est pas la seule cible; ils ont désormais plusieurs loyautés concurrentes ou successives.

De fait, l'analyse sociologique de l'histoire éclaire d'un autre jour l'insuccès relatif des pratiques de mise en commun des connaissances dans le KM. En effet, pour autant qu'on pose qu'en résultante du processus d'explicitation et de mise en commun des connaissances, le savoir des professionnels est mis à la disposition de leur employeur, ou encore qu'il en gagne un droit d'usage illimité, certaines expériences passées acquièrent une grande pertinence pour comprendre ce qui devient alors une résistance à l'appropriation d'un savoir jusque-là hermétique, convoité et, en vertu de cette valeur même, négociable. Entre autres, la marginalisation, en bien des secteurs, de l'organisation du travail artisanal au moment de la révolution industrielle nous fournit l'une de ces références historiques.

L'APPROPRIATION DU « SAVOIR DE MÉTIER » ANALYSÉE PAR LA SOCIOLOGIE DU TRAVAIL ET DES PROFESSIONS

La marginalisation de l'organisation du travail artisanal avec la modernité

Le modèle de l'organisation du travail artisanal a, dans bien des secteurs, été remplacé par l'organisation du travail industriel au moment de la révolution industrielle, même si cette forme n'est jamais disparue tout à fait. Dans le processus socio-historique qui a mené à réduire de beaucoup l'importance de l'organisation artisanale du travail, au profit d'une industrialisation massive, l'appropriation du savoir des artisans a joué un rôle déterminant dans la mise en place de la division entre la conception et l'exécution du travail et de la division sociale et technique du travail préalables à l'industrialisation.

L'organisation du travail artisanal renvoie à un système de transmission exclusive de savoirs spécialisés inhérents aux métiers artisanaux et d'emprise des guildes sur un marché des produits et sur ses producteurs. Elle représente un idéal-type de l'autonomie professionnelle, au sein d'un processus de fabrication qui repose tout entier entre les mains des artisans qui décident tant du lieu, du rythme que du procédé de production, des produits que des prix. Structure féodale, elle est associée à un mode de production marchand, dans lequel l'artisan a un accès direct au marché sans intermédiaire, marché dans lequel il vend son produit et non sa force de travail⁴.

Le rassemblement d'artisans autonomes (d'entrepreneurs, en fait), en un lieu de travail

⁴ Clawson (1980), Derber et Schwartz (1988), Eccles (1981), Marglin (1973), Montgomery (1979), Stinchcombe (1959), Stone (1974), Thrupp (1963).

collectif, sous la subordination juridique et économique d'un propriétaire des moyens de production était déjà un progrès vers l'accumulation du capital, mais le pouvoir que confère aux travailleurs la détention d'un savoir-faire essentiel à la production et, de surcroît, hermétique, mettait un frein au rendement (Clegg, 1981, p. 547). En effet, devant une situation problématique pour laquelle il n'existe aucun savoir codifié disponible et devant laquelle il faut inventer, créer une solution, l'artisan sollicite un savoir non codifié, acquis par la formation ou l'expérience. Les décisions à prendre sont le fruit de processus réflexifs et non de l'application d'un mode d'emploi. Cette opération met plus ou moins de temps selon la difficulté; plus le problème est inédit, plus il faudra innover. Autrement dit, il y a une part importante *d'incertitude dans la tâche*, définie comme la différence entre les connaissances nécessaires à la réalisation d'une activité et celles *qu'un travailleur a déjà emmagasinées ou peut trouver* dans l'organisation où il travaille⁵. Cette incertitude a un coût de coordination non négligeable et l'entrepreneur type de la révolution industrielle cherchait à la réduire, tout comme on le cherchera de nos jours, en rationalisant ce qu'on peut rationaliser.

Cela a donné lieu à une importante transformation de l'organisation du travail, qui a donné à son tour lieu à une importante transformation des rapports sociaux : déqualification des artisans, incorporation du savoir dans un système socio-technique qui permet la rationalisation et l'uniformisation des procédés, rapport salarial substitué au rapport marchand entre l'artisan entrepreneur et son client.

La persistance de certaines formes du modèle artisanal et ses conditions

Entendons-nous bien, toutefois; si la recherche de l'appropriation optimale du savoir ouvrier est une condition du mode de production capitaliste, personne ne prétend que le savoir a été entièrement éliminé du travail industriel et l'évolution de l'organisation du travail ne peut se résumer à la déqualification des travailleurs. Il subsiste encore des traces de l'organisation artisanale du travail en milieu industriel, où il reste du travail qualifié, dans les guildes de compagnons typiques notamment de l'industrie de la construction, dans les professions libérales - chez les entrepreneurs indépendants tant que dans les regroupements de professionnels nichés dans de grandes entreprises bureaucratiques.

Une part importante des travaux de la sociologie contemporaine des professions porte sur les transformations du statut des professionnels, survenues à la suite de l'augmentation de l'emploi de professionnels salariés dans les organisations, plus nombreux que les professionnels autonomes ou pratiquant en groupe d'associés, à tout le moins en Grande-Bretagne et aux États-Unis (Evetts, 2001, p. 5). Une définition élargie des professionnels

⁵ Eraly (1988), p. 159-160; Galbraith (1973). Les italiques sont de l'auteur.

(Hoyle, 1982) inclut maintenant les enseignants parmi les objets pertinents de la sociologie des professions (Codd, 1997, Downie, 1990, Evans, 1997, Hargreaves et Goodson, 1996, Helsby et McCulloch, 1996, Hoyle, 1975, 1982, Locke, 2001a, b et c, Robertson, 1996, Sachs, 1997, Sullivan, 1999), les travailleurs sociaux, les infirmières (Torstendahl et Burrage, 1990) et d'autres professionnels, avec ou sans ordre professionnel ni titre réservé, à l'emploi d'organisations publiques ou privées (Derber, 1982, 1983, Freidson, 1994, Hirst, 1982, Hoyle et John, 1995).

À la lecture de plusieurs de ces études, on est forcé de constater qu'il n'y a pas de surdéterminisme; on pourrait difficilement prétendre que la prolétarianisation guette inexorablement tous les professionnels dès qu'ils sont salariés; les conclusions qui se dégagent des études sont bien trop variées et nuancées pour conclure une telle chose. Il est aussi trop tôt pour conclure que la prolétarianisation des professionnels est impossible et qu'on n'assistera à rien d'autre qu'à une « rationalisation formelle » de la production, qui n'apportera tout au plus avec elle qu'une subordination et un contrôle bureaucratique accrus chez les professionnels salariés (Murphy, 1990). Il faudrait, pour se prononcer, d'abord circonscrire l'horizon de l'avenir dont on parle, le milieu professionnel précis et, ensuite, connaître plus de choses sur l'avenir que nul ne peut prétendre en connaître.

Ce qu'on sait, en revanche, quelle que soit l'interprétation qu'on se donne de la transformation du statut des professionnels, est que les bureaucraties qui les emploient cherchent à s'en donner un certain contrôle. Cependant, la gamme des instruments de contrôle sur le travail s'est raffinée et comprend maintenant des moyens qui varient du contrôle direct, en passant par le contrôle bureaucratique, jusqu'à l'attribution d'une « autonomie responsable » (Lincoln et Kalleberg, 1990, p. 9, citant Friedman, 1977). Cette dernière forme vise à obtenir l'engagement des professionnels envers l'entreprise au moyen de récompenses non pécuniaires, plutôt de l'ordre du statut et de la « participation à une communauté ». L'attribution d'une marge discrétionnaire assortie de responsabilités sanctionnées mise avant tout sur le sentiment qu'ont les employés de contribuer à un processus qui reflète leurs propres besoins, désirs, habiletés et compétences pour obtenir leur engagement, au lieu de les contrôler étroitement. En d'autres termes, c'est une forme de contrôle qui mise sur la fabrication du consentement plutôt que sur la coercition, pour paraphraser un titre récent concernant le travail des médias d'information (Herman et Chomsky, 2002). La marge discrétionnaire attribuée fait néanmoins l'objet d'une constante négociation entre professionnels et bureaucrates et d'une constante tension avec l'intention de contrôle. À cette intention de contrôle les professionnels, en tant qu'entité sociale, répliquent et résistent. L'acteur a un certain pouvoir de résister au contrôle du travail et un pan complet de la sociologie des professions s'est penché sur cette question d'un nouveau mode de gestion de la main-d'œuvre propre aux professionnels qualifiés et salariés dans

une perspective anti-déterministe par rapport à la théorie des classes⁶. L'idée d'une régulation en constant mouvement est plus féconde que celle d'une structure fixe de régles régissant uniformément les rapports sociaux du travail.

L'enjeu du contrôle est primordial pour les professionnels salariés, d'autant plus soumis aux pressions de l'extérieur de la profession (politiques publiques, politiques internes des organisations, opinion publique) que cette dernière n'est pas constituée en ordre professionnel (Hirst, 1982, p. 173). Les professionnels que j'ai étudiés sont en outre embauchés dans des organisations parties prenantes d'une économie post-fordiste et libéralisée, organisations caractérisées par la compétition accrue pour des marchés réduits, un régime d'accumulation du capital exigeant une grande flexibilité de leur part comme de celle de leurs travailleurs, la fragilité du lien d'emploi et, par conséquent, la très grande mobilité externe des professionnels (Hargreaves et Goodson, 1996, Helsby et McCulloch, 1996, Robertson, 1996, p. 37-38). Un tel contexte économique favorise les intentions de rationalisation chez les employeurs et la résistance chez les professionnels n'en est que le corollaire.

Or, quels sont les atouts que peuvent mettre de l'avant les acteurs pour résister? Si les directions contrôlent moins directement les professionnels qualifiés, c'est entre autres qu'on n'a pas pu à ce jour leur retirer l'emprise sur un domaine de savoir exclusif et (relativement) hermétique et l'éliminer de leurs procès de travail, même si on peut la réduire. L'un des principaux instruments qui permet de résister au contrôle chez les travailleurs qualifiés est justement de conserver un savoir plus ou moins hermétique, garant d'une certaine part de discrétion dans l'accomplissement de la tâche, à défaut d'éviter la subordination économique et juridique en régime salarial. Le développement d'un langage hermétique propre à leur savoir, comme mode de protection de l'exclusivité de leur capital symbolique et de résistance contre les velléités de contrôle de leur travail, en est le moyen obligé. Ce mode de résistance est propre aux menaces perçues de prise de contrôle par une forme d'autorité et n'exclut nullement la disposition à partager entre collègues, fussent-ils étrangers au champ de spécialisation (Robertson, Scarbrough et Swan, 2003; Robertson et O'Malley Hammersley, 2000; Swan, Scarbrough et Robertson, 2002).

Il s'agit là d'une dimension très inspirante pour le cas des professionnels qui ne contribuent pas aux systèmes de mise en commun des connaissances propres au KM, car la demande de contribution aux systèmes de partage des connaissances touche justement leurs savoirs exclusifs, et le langage hermétique propre à ce savoir. Or, de façon intéressante, ils invoquent souvent ce langage comme un obstacle à la transmission. En effet, l'un des

⁶ Par exemple, lire Reynaud (1991) et Bélanger (1991). Pour plus de détails sur les racines et le déploiement de plusieurs courants sociologiques sur la prolétarianisation des professionnels salariés, lire Legault (1988).

enjeux locaux de débat entre les directions qui implantent ces systèmes et les experts est justement l'impossibilité de traduire un savoir exprimé dans le langage qui leur est propre dans le format uniformisé du système, dans lequel les experts se disent trop à l'étroit. Il n'est pas nécessaire de vérifier le fondement de ce motif pour les fins de cet article; peut-être en effet est-ce un prétexte, mais ce qui est intéressant ici est le fait même d'invoquer le caractère hermétique du langage pour refuser de partager, alors même qu'il s'agit là d'un moyen bien documenté de protection du statut des professionnels dans les hiérarchies.

LES PROFESSIONNELS QUALIFIÉS FACE AU KM

Une hypothèse alternative quant à leur non-contribution

Les systèmes-experts et autres systèmes de bases de connaissances poursuivent des objectifs concurrents à l'exclusivité de certains savoirs. Sans prétendre qu'ils permettront à court terme la division entre la conception et l'exécution du travail professionnel, ils peuvent être un important moyen de contrôle externe du travail de même qu'un important réducteur de la discrétion. Pour les professionnels non regroupés en corporations, la mise en place de stratégies concertées est plus difficile que pour ceux qui le sont et la menace est donc plus grande.

En conséquence, je formule quant à la non-collaboration des professionnels salariés, particulièrement lorsqu'ils ne sont pas regroupés sous forme d'ordre ou de corporation, l'hypothèse selon laquelle les travailleurs manifestent par ce refus leur résistance devant ce qui est perçu comme une menace d'appropriation d'un savoir jusque-là exclusif. Ils le font de façon plus ou moins officieuse, plus ou moins clandestine, plus ou moins consciente à la limite, en usant des moyens accessibles dans le cours de l'action individuelle, forcément différents de ceux de l'action concertée (et plus réduits), parce qu'ils n'ont aucune structure organisée de défense d'intérêts professionnels. Leur résistance se fonde sur la crainte d'un effet de déqualification et de perte de leur contrôle sur les conditions d'exercice de leur profession, liée au contexte d'implantation de ces systèmes « par le haut » et sans garantie de réciprocité. S'ils étaient organisés, d'autres stratégies - collectives - pourraient exprimer cette résistance, mais leurs choix d'action expriment leur position isolée dans un marché concurrentiel.

La crainte de la déqualification et de la perte de contrôle est un facteur de résistance cruellement négligé dans les travaux sur le KM et, pourtant, son potentiel explicatif pour le comportement des professionnels qualifiés ne me semble pas mériter pour l'instant cette négligence. Voyons pourquoi.

L'importance des atouts sur le marché du travail

Les savoirs les plus hermétiques et les moins codifiés des professionnels de ces secteurs d'emploi hautement qualifiés sont constitutifs, au premier chef, de ce qui leur confère leur valeur sur le marché du travail, interne ou externe. En effet, non seulement chez les professionnels très mobiles de la nouvelle économie, mais aussi dans une grande bureaucratie, la valeur d'un expert donné repose en grande partie sur l'estimation qu'on fait de ce savoir-faire qui les rend nécessaires, qui les distingue de leurs collègues et leur confère un certain pouvoir individuel de négociation, une position dans l'organisation et, éventuellement, un atout au moment de la quitter (Scarbrough, 1999, p. 11-12).

Or, selon les principes du KM, on l'a vu, ces savoirs qui auparavant incombaient *aux personnes* et résultaient de leur formation, de leur expérience, de leurs facultés de raisonnement logique, etc, doivent devenir des *ressources organisationnelles*. Au plan des perceptions⁷, si les experts croient qu'on s'en prend non seulement à leurs propres atouts mais au principe même du langage hermétique de la profession et à l'existence d'un territoire protégé par l'impossibilité de codifier certains savoirs, pourquoi ne verraient-ils pas leur intérêt professionnel menacé?

Dans un court article diffusé en ligne, une spécialiste (Goman, 2002) avait donné cinq raisons qu'avaient, selon elle, les experts de garder pour eux leur savoir : la conservation d'un certain pouvoir, l'incertitude quant à la valeur de leur savoir, le manque de confiance dans les autres, la crainte du ridicule et le manque de réciprocité. Parmi ces raisons, certaines se recourent et... certaines sont absentes. Dans le forum électronique de discussion qui suit l'article, l'un des experts répond :

People don't trust management. I am astounded that the article "Why People Don't Tell What They Know", as well as the responses I read, leave out one of the most obvious reasons - people don't trust management with the results of the sharing! One of the goals of a knowledge sharing and gathering effort is frequently to reduce human capital (lay off people, more bluntly) and people, having seen many years of this, ask themselves, "Why should I share?" Knowledge is power and if you don't know everything I know, maybe my job is secure. The fact that the author and the respondees did not even mention this tells me that folks who are preaching about this topic are way out of touch with reality. (Jack Hipple, Innovation-TRIZ, Inc.- 8/16/2002)

⁷ Mon hypothèse, je le répète, ne porte pas sur les résultats réels à venir du KM quant aux qualifications des professionnels, mais sur les perceptions qu'en ont ces acteurs comme déclencheurs de l'action. Autrement dit je ne postule pas que le risque de déqualification existe objectivement.

Du point de vue de l'employeur, pourquoi un expert reposerait-il seulement sur les connaissances qu'il a déjà emmagasinées individuellement au lieu de reposer sur celles qu'il peut trouver dans l'organisation où il travaille, soit celles de tous ses collègues et, ainsi, diminuer l'incertitude qu'il y a dans sa tâche? Cependant, les projets de l'employeur visant à réduire sa part d'incertitude entrent en concurrence avec ceux des professionnels pour lesquels, en définitive, la mise en commun des connaissances n'est qu'un facteur d'augmentation de leur propre incertitude sur le marché du travail, contradictoire avec l'effort permanent d'y préserver leur valeur (Wilson, 2002, aborde le même thème et cite à l'appui du caractère fallacieux de la nouvelle démocratie fondée sur l'autonomie et le partage... les nombreuses mises à pied dans le secteur). Il est de ce fait difficile d'imaginer, comme le proposent les experts du KM, un projet de réduction de l'incertitude qui soit universellement mobilisateur car les décisions en matière d'organisation du travail s'insèrent dans des rapports sociaux et deviennent l'enjeu de stratégies d'acteurs.

L'organisation n'est qu'un des lieux d'appartenance des professionnels, qui ont de multiples loyautés, entre autres envers leurs clients. Ils peuvent volontiers voir le dévoilement des savoir-faire utilisés avec certains clients ou, pire, développés pour un client comme un secret entre eux et ce client, aussi objet de leur loyauté (Robertson et Swan, 2003, p. 852). Raconter l'histoire du déroulement d'un projet donné pour un client donné, par exemple (le « retour d'expérience », l'une des activités demandées dans le cadre du KM) peut contrevenir à un contrat tacite. Dans le contexte de très grande mobilité et de carrières nomades, les clients survivront au lien d'emploi actuel et, plus encore, joueront souvent un rôle très important dans le remplacement (Alvesson, 2000, p. 1109-1111); or, le remplacement est un enjeu d'importance, car rares sont les organisations de services spécialisés aux entreprises, par exemple, où le roulement est faible et la stabilité est grande, comme celle qu'ont étudiée Robertson et O'Malley Hammersley, 2000). La tension est inévitable entre des marchés d'emploi transorganisationnels et des systèmes de mise en commun des connaissances limités à l'organisation.

Pire encore, on l'a vu, ce qu'on désigne comme le savoir tacite des professionnels qui fournissent des services très spécialisés se compose de très diverses choses : un corpus de connaissances spécialisées, bien sûr, mais aussi des habiletés rhétoriques pour utiliser ces connaissances au cours de la négociation avec le client et pour lui présenter les résultats (ce qu'ils n'ont pas pu faire, ce qu'ils proposent à titre de solution, etc.), qui jouent un rôle très important dans la satisfaction du client d'une entreprise du savoir, objet par ailleurs primordial. D'après certaines études (Alvesson, 2001), l'évaluation par le client et par l'employeur de la part qui incombe au savoir spécialisé dans la résolution d'un problème ou dans le produit final est quasi impossible. Le professionnel recherché, qui s'est construit une solide réputation, maîtrise souvent deux types d'habiletés, savoir spécialisé et gestion de

l'image, dans des proportions éminemment variables mais qu'il n'a aucun intérêt à faire connaître. Une telle ambiguïté entraîne dans son sillage un certain nombre de stratégies défensives visant à protéger la réputation et à garder dans le flou la recette du succès. La demande de dévoilement des savoirs dits tacites déclenche une telle stratégie.

L'importance de la discrétion professionnelle

La notion de discrétion professionnelle comprend l'aptitude et la responsabilité qu'on reconnaît au professionnel d'évaluer des problèmes et leurs conditions et d'affirmer son jugement en avisant, en décidant et en recommandant. La part hermétique de son savoir constitue leur meilleure protection contre le contrôle, leur garantit une discrétion professionnelle fondée sur une compétence dont les gestionnaires et les clients ne peuvent évaluer l'exercice, à condition d'avoir la même formation (Alvesson, 2001). Pour ces gestionnaires et ces clients, seuls les résultats en témoignent.

À la suite de la mise en commun des connaissances, les professionnels peuvent craindre d'assister (à plus ou moins long terme) à la multiplication des procédures prédéfinies pour des opérations relevant jusqu'ici de la discrétion individuelle des professionnels (Alvesson, 2001), car le but de l'opération n'est-il pas de mettre au jour les « meilleures pratiques », nouvelle clé universelle des sciences de la gestion? En effet, notamment, le KM peut être saisi comme un moyen de déplacer le poids du premier antidote à l'incertitude dans la tâche (les connaissances *qu'un travailleur a déjà emmagasinées*) vers le deuxième (celles qu'il *peut trouver* dans l'organisation où il travaille). À ce titre, justement, la sociologie contemporaine des professions souligne les pouvoirs que confère l'usage des logiciels spécialisés aux gestionnaires soucieux de réduire la marge de discrétion des professionnels salariés par l'uniformisation des pratiques et la routinisation des processus (Evetts, 2001, p. 8, Freidson, 1994, p. 167). Salariés, ils n'ont généralement pas d'emprise sur les finalités de leur travail (*autonomie idéologique* selon Derber, 1982) car leurs employeurs les définissent. À tort ou à raison, ces professionnels peuvent percevoir qu'ils sont appelés à perdre en outre la maîtrise de l'organisation de leur travail et leur discrétion professionnelle quant aux moyens de l'accomplissement de leur tâche (*autonomie technique* selon Derber, 1982) avec la mise en commun des connaissances (Drazin, 1990; Swan, Scarbrough et Robertson, 2002). À l'inverse, c'est ce qui peut expliquer le succès de pratiques de partage du savoir orales et entre pairs d'une équipe de projet, observé par Robertson et O'Malley Hammersley (2000) ou, plus généralement, de celles qui ne sont ni imposées ni contrôlées par l'employeur (bien que proposées), et dans lesquelles les groupes professionnels gardent le contrôle du contenu des échanges (Robertson, Scarbrough et Swan, 2003; Swan, Scarbrough et Robertson, 2002).

Le droit ne leur serait pas d'un grand recours

En cas de succès de leurs demandes de mise en commun des connaissances, les directions obtiendront le dévoilement de connaissances dont ils se considèrent implicitement propriétaires mais dont, jusqu'à l'avènement des TIC, une large part leur étaient inaccessibles pour des raisons purement pratiques, soit qu'il n'existait pas de moyen technique propre à leur stockage et à leur mise à profit, qui requiert des interconnexions rapides à travers des volumes considérables de mots (Cotte, 1999, p. 15). Les questions de propriété intellectuelle ne sont pas soulevées pour appuyer ce qui demeure jusqu'à présent un glissement de sens des droits de propriété sur l'appareillage technique aux droits de propriété sur ce qu'on y consigne.

Au plan du droit du travail, dans le cas du professionnel salarié, la notion de subordination juridique de l'employé à l'employeur fournit à l'employeur le droit de poser tous les gestes qui, additionnés, permettent l'appropriation du savoir de ses employés : le droit de surveiller le travail, de donner des directives quant aux procédés, de mettre en place des comités de travail qui communiquent par voie électronique, de s'enquérir des moyens mis en œuvre pour atteindre un objectif ou accomplir un mandat, etc. L'employeur a le droit d'observer les gens en train de travailler, de les interroger, de leur poser des questions, de rechercher des façons plus adéquates d'organiser le travail, de modifier l'organisation du travail.

En matière de stratégie protectrice, dans le cas des professionnels soumis au KM, le droit de la propriété intellectuelle est sans doute utile pour protéger la paternité d'une invention, au moyen des brevets par exemple, mais serait-il d'un grand recours pour protéger les connaissances non encore codifiées ou matérialisées sous la forme d'un produit ou d'un procédé, les façons de faire? Les experts pourraient-ils invoquer quelque notion de secret industriel ou de renseignements personnels pour se défendre des demandes de transmission de savoirs par leur employeur? Les travailleurs autonomes ou les consultants auxquels on commande une expertise *ad hoc* (un avis d'expert, un texte, une étude) peuvent légitimement conserver pour eux le secret du processus intellectuel qui mène au produit final, car leur client n'achète que ce produit final. Mais la question du secret industriel est tout à fait hypothétique dans le cas qui nous occupe, n'ayant jamais fait l'objet d'une poursuite devant les tribunaux.

A fortiori, dans le cas des professionnels salariés non organisés, les stratégies plus clandestines offrent donc de meilleures perspectives d'efficacité sans avoir à être justifiées pour ce qu'elles sont, ce qui convient mieux à une résistance individuelle, non appuyée par un mouvement collectif.

Ces professionnels ne sont pas organisés

La question de la légitimité (et non de la légalité) de la demande de mise en commun des connaissances n'est pas non plus posée dans les textes des théoriciens du KM. Si on en parle, en fait, c'est au contraire de façon désinvolte, pour présumer qu'il va de soi qu'un tel partage rehausse le statut des travailleurs qu'on invite à partager car c'est un pas vers la démocratie industrielle. Visant l'innovation, le KM s'insère souvent dans la gestion de/par projets, dont il sert les fins; on se satisfait bien vite de ce que la participation des employés à la décision quant aux processus à adopter dans l'organisation, le travail en équipes plus ou moins autonomes, les hiérarchies courtes et aplaties s'opposent à l'organisation taylorienne du travail pour proclamer le caractère progressiste du partage des savoirs, sans renvoyer ce faisant aux autres conditions du partage de ces savoirs (Cotte, 1999, p. 12).

L'univers de la gestion du KM participe pleinement d'une approche de « l'autonomie responsable » en matière de contrôle ouvrier :

Employees are our most important assets. We can't afford to lose our most important assets. We have to utilize the knowledge of every single employee. Everybody has to understand the importance of their work for us, and they have to be personally responsible to a great extent.
(Andreas Rihs, l'un des cofondateurs de *Phonak*, organisation-phare du KM, cité dans Von Krogh, Ichijo et Nonaka, 2000, p. 36)

Parce que les TIC permettent une circulation bien plus rapide et un stockage et un partage de l'information, on en déduit bien vite le potentiel pour *l'organisation* et, passant outre les effets sur les catégories professionnelles touchées, on y associe la *transparence* (au profit de la direction, de fait, mais à quel prix?) et on les proclame facteur de progrès. Le contenu normatif des guides du KM promeut la transparence, la participation et la responsabilisation, conformément au nouveau modèle de « l'organisation libérale » de haute performance :

La finalité du management collectif [préalable au KM] est de développer la confiance entre les membres du collectif et de favoriser l'engagement dans l'action. Cette confiance et cet engagement vont émerger 1) si les gens sont impliqués dans la construction des décisions qui les concernent, en donnant leurs idées et en participant aux controverses 2) si, une fois la décision prise, le pourquoi, les raisons d'une décision sont expliquées, pour que chacun puisse s'assurer que les décisions ont été prises dans l'intérêt de l'organisation (l'engagement existera même pour ceux dont l'opinion n'a pas été retenue) 3) si, une fois la décision prise, les nouvelles règles du jeu sont clairement établies et comprises par tout le monde. (Zara, 2004, p. 12)

Les guides du KM adoptent la version normative de ce modèle d'organisation et l'associent

à une grande autonomie dans la tâche, à la valorisation des compétences par la circulation du savoir et la participation aux débats, mais non aux décisions. Les experts sont conviés à partager leurs connaissances, à livrer leurs savoirs à des gestionnaires qui décideront ensuite et qui « s'en expliqueront » à l'équipe... Or, la version normative fait bon marché des diagnostics que posent les professionnels salariés quant à leur rôle dans de telles structures participatives, de leur estimation du rapport entre la contribution demandée et la rétribution offerte et de leur intérêt conséquent à participer à ce modèle d'organisation (lire à ce sujet Courpasson, 2000, p. 187-211).

J'ai présenté plus haut le type de contrôle du travail propre aux professionnels hautement qualifiés, soit « l'autonomie responsable » et la fabrication du consentement. Reprenons ici le raisonnement là où nous l'avons laissé pour souligner que, selon les travaux d'un sociologue des professions critique à l'endroit des approches psychologisantes du contrôle et de la gestion de la main-d'œuvre (Halaby, 1986), la direction n'obtiendra toutefois ce consentement qu'à une condition préalable et nécessaire : la perception par les employés de sa légitimité. S'appuyant sur des travaux empiriques, l'auteur enfonce un clou de plus dans le cercueil des explications de l'engagement fondées sur les récompenses, le confort, la confiance et même « l'affection » pour la direction, et met au jour que « l'autonomie responsable », comme forme de contrôle, ne saurait fonctionner sans des règles claires et rationnelles, des procédures constantes qui présentent toutes les apparences de la rationalité bureaucratique et qui fournissent les garanties d'une réciprocité à l'intérieur de laquelle les droits et les obligations sont partagés plutôt qu'unilatéraux (Halaby, 1986, p. 634).

Dans ce cadre, est-il notamment légitime pour la direction d'une entreprise engagée dans le KM de provoquer chez les professionnels les conséquences en termes de dépouillement des savoirs qui, éventuellement, en résulteront? En d'autres termes, si le professionnel perçoit qu'il est en train de perdre le terme « autonomie » du mode de contrôle auquel il souscrivait jusque-là, pourquoi serait-il dès lors « responsable »? Encore ici, à l'inverse, c'est ce qui peut expliquer le succès de pratiques de KM orales et entre pairs d'une équipe de projet observé par Robertson et O'Malley Hammersley (2000) ou, plus généralement, de celles qui ne sont ni imposées ni contrôlées par l'employeur (bien que proposées), et dans lesquelles les groupes professionnels gardent le contrôle du contenu des échanges (Robertson, Scarbrough et Swan, 2003; Swan, Scarbrough et Robertson, 2002).

Poser officiellement la question de la légitimité requerrait de la part des professionnels de désigner formellement le dépouillement et l'appropriation comme l'objectif du processus. Mais pour poser la question de la finalité des gestes de l'employeur, encore faudrait-il que les professionnels sollicités pour partager leurs connaissances à des fins de KM soient organisés, ce qui n'est pas toujours le cas (les professionnels de l'enseignement,

notamment, peuvent poser ce genre de questions; lire à ce sujet Locke, 2001c, p. 47-48). La question des enjeux pour les professionnels de contribuer au partage des connaissances, de leurs intérêts individuels à mettre en commun des connaissances dans un système conçu par et pour la direction de leur entreprise ne peut pas être posée sans quelque forme d'organisation. À des professionnels salariés *plutôt tièdes* quant aux effets du KM, il ne reste donc que la stratégie clandestine de résistance.

Les conclusions de l'étude des communautés de pratique

L'expérience montre que les communautés de pratique informelles créent une grande dynamique d'innovation et de décloisonnement. Néanmoins, elles restent souvent officieuses et sont plus ou moins bien acceptées par les hiérarchies (Prax, 2003, p. 39). Pour cause, elles transcendent souvent les frontières des organisations et permettent la diffusion de connaissances *entre pairs* d'entreprises concurrentes! Les études concluent en général que lorsqu'on tente d'implanter par le haut ce genre de pratiques, quand les professionnels sont en concurrence les uns avec les autres, que ce soit par rapport à leur position sur un marché interne ou externe, le partage ne peut s'établir (Brown et Duguid, 1991). Les systèmes de KM implantés par le haut n'ont pas les caractéristiques de ceux que choisissent spontanément les experts, et ils n'y trouvent pas leur intérêt (Lesser et Storck, 2001; Merali, 2000, Wilson, 2002).

On observe des expériences couronnées de succès même si proposées par l'employeur; l'initiative est en effet de plus en plus récupérée comme « outil de gestion de la main-d'œuvre professionnelle », surtout en contexte d'innovation (Swan, Scarbrough et Robertson, 2002). Ces expériences positives ont toutefois peu en commun avec les systèmes de KM proposés par les spécialistes de la gestion de l'information et le contenu des échanges reste sous l'emprise des participants, l'employeur ne s'appropriant que les résultats du projet (Robertson, Scarbrough et Swan, 2003; Robertson et O'Malley Hammersley, 2000; Swan, Scarbrough et Robertson, 2002).

En général, l'initiative doit provenir de la base, se mettre en place spontanément et demeurer sous le contrôle des participants pour assurer son succès. En effet, « dans un mode de management très hiérarchique, les gens gardent leur connaissance pour se défendre » (Prax, 2003, p. 38). Ce promoteur du KM n'explique malheureusement pas de quoi les experts se défendent ainsi... et là résiderait pourtant le début d'un travail d'analyse. Car les experts ne sont de toute évidence pas réticents à partager d'emblée, mais leur disposition varie selon la cible...

À l'argument selon lequel les professionnels ne consentent pas à partager, on peut opposer que la collaboration des professionnels aux communautés de pratique peut militer contre cet

argument. En effet, s'ils veulent conserver leur position concurrentielle sur un marché, pourquoi les professionnels collaboreraient-ils avec des pairs au sein de structures informelles? Il faudrait à cet égard explorer trois pistes : 1) Ceux qui collaborent au sein de communautés de pratique ont-ils des carrières nomades ou sont-ils davantage embauchés dans de grandes bureaucraties où ils ont une relative stabilité d'emploi? 2) La communauté de pratique garantit-elle une réciprocité selon laquelle celui ou celle qui donne est assurée de recevoir en proportion intéressante pour l'évolution de sa carrière? 3) Les connaissances qu'on leur demande de partager dans les systèmes de KM sont-elles du même ordre que celles qu'ils partagent dans les communautés de pratique?

CONCLUSION

Du coup, les discours des promoteurs du KM sur les stratégies de motivation et de mobilisation à participer et sur la rétribution du partage des savoirs semblent naïfs, au regard de l'ampleur des enjeux de la mise en commun demandée. Les travaux sur le KM accordent au phénomène de la non-contribution un traitement si insatisfaisant que cela met en évidence la faiblesse théorique et analytique du champ dans son état actuel.

Le sous-développement des explications peut s'expliquer par le fait que la mise en commun des connaissances est une pratique dont les résultats ont été impressionnants dans le champ des communautés de pratique, mises en place spontanément par la base et observées par la suite par des experts ou des consultants, le plus souvent du champ de la gestion de l'information, qui en ont déduit les ingrédients d'une nouvelle recette magique, sans pour autant procéder à une analyse fine des conditions d'émergence (et de succès) du procédé (au sujet du mode de diffusion des courants de pensée en gestion, lire Swan, Robertson et Bresnen, 2001).

Chez les experts de l'implantation des systèmes de KM, on l'a vu, l'étude des travaux permet de constater qu'on définit le *savoir organisationnel* comme un *agrégat de savoirs individuels* et cela est lourd de conséquences au point de vue pratique et juridique. Une nouvelle éthique se répand rapidement dans ces travaux :

L'information ne doit pas être une source de pouvoir pour celui qui la détient, mais pour *celui qui sait* créer de l'intelligence collective en la partageant. (Rochet, 2003)

Qui donc sait créer de l'intelligence collective? En tous cas, la direction de l'organisation en a des moyens décuplés, si elle a accès au savoir partagé de l'ensemble de ses experts!

Mais les enjeux d'une telle procédure pour les professionnels hautement qualifiés peuvent

être perçus comme menaçants. Pour ces derniers, l'ampleur de la diffusion de ces connaissances partagées dans un système informatisé accessible à l'employeur présente un changement de pratiques inusité, dont personne ne peut encore estimer les effets.

Bien sûr, l'hypothèse formulée ici doit être soumise à l'examen empirique et je n'ai souhaité ici que démontrer la pertinence de le faire, plutôt que la vérifier. Pour les raisons exprimées plus haut, je considère toutefois qu'elle tient la route, tant qu'il est entendu qu'elle ne porte pas sur les conséquences réelles à venir du KM quant aux qualifications des professionnels, mais qu'elle porte sur les perceptions qu'en ont ces acteurs comme déclencheurs de l'action. En effet, les professionnels reposent pour l'instant essentiellement sur des perceptions des risques de l'opération, qui n'en sont pas moins importantes comme moteur de l'action.

BIBLIOGRAPHIE

- Alvesson, Mats (2001) "Knowledge work: Ambiguity, image and identity", *Human relations*, vol.54, no 7, p. 863-886
- Alvesson, Mats (2000) "Social identity and the problem of loyalty in knowledge-intensive companies", *Journal of Management Studies*, vol. 37, no 8, p. 1101-1123
- Apple, M. W. (1995) *Education and Power*, 2nd ed., New York, Routledge
- Audebert-Lasrochas, Patrick (2000) *Les équipes intelligentes*, Paris, Éd. d'organisation
- Ballay, Jean-François (2002) *Tous managers du savoir! La seule ressource qui prend de la valeur en la partageant*, Paris, Éd. d'organisation
- Ballay, Jean-François (1997) *Capitaliser et transmettre les savoir-faire de l'entreprise*, Paris, Éd. Eyrolles
- Bélanger, Jacques (1991) « La production sociale des normes de production : monographies d'entreprises en Grande-Bretagne et au Québec », *Sociologie et sociétés*, vol. 23, no 2, p. 183-197
- Brown, J. S. et P. Duguid (1991) "Organizational Learning and Communities of Practice: Towards an Unified View of Working, Learning and Innovation", *Organization Science*, vol. 2, no 1, p. 40-57
- Bukowitz, Wendi R. et Ruth L. Williams (1999) *The knowledge-management fieldbook*, London, Prentice Hall
- Clawson, Dan (1980) *Bureaucracy and the Labor Process: The Transformation of US Industry, 1850-1920*, New York, Monthly Review Press
- Clegg, Stewart (1981) "Organization and control", *Administrative Science Quarterly*, vol. 26, p. 545-562
- Codd, John (1997) "Knowledge, Qualifications and Higher Education: A critical View", dans

- M. Olssen et Matthews K. Morris (dir.) *Education Policy in New Zealand: the 1990's and beyond*, Palmerston North, Dunmore Press, p. 130-144
- Cotte, Dominique (dir.) (1999) *Les enjeux du management de l'information dans les organisations : usages, outils, techniques*, Lille, Éditions ADBS, Collection Sciences de l'information, série Recherches et documents
- Courpasson, David (2000) *L'action contrainte. Organisations libérales et domination*, Paris, PUF
- Derber, Charles et William A. Schwartz (1988) « Les hiérarchies à l'intérieur des hiérarchies. Le pouvoir professionnel à l'œuvre », *Sociologie et Sociétés*, vol. 20, no 2, p. 55-76
- Derber, Charles (1983) "Managing professionals: Ideological proletarianisation and post-industrial labor", *Theory and Society*, vol. 12, no 5, p. 561-603
- Derber, Charles (1982) *Professionals as Workers: Mental Labor in Advanced Capitalism*. Boston, GK Hall & Co
- Downie, R.S. (1990) "Professions and Professionalism", *Journal of Philosophy of Education*, vol. 24, no 2, p. 147-159
- Drazin, R. (1990) "Professionals and Innovation: Structural-Functional versus Radical-Structural Perspectives", *Journal of Management Studies*, vol. 27, no 3, p. 245-263
- Eccles, Robert G. (1981) "Bureaucratic vs craft administration: The relationship of market structure to the construction firm", *Administrative Science Quarterly*, vol. 26, no 3, p. 449-469
- Eraly, Alain (1988) *La structuration de l'entreprise. La rationalité en action*, Bruxelles, Éditions de l'Université de Bruxelles
- Evans, Linda. (1997) "A Voice Crying in the Wilderness? The problems and constraints facing 'extended' professionals in the English primary education sector", *Teachers and Teaching: theory and practice*, no 3, p. 61-83
- Evetts, Julia (2001) "New directions in State and International Professional Occupations: Discretionary decision-making and acquired regulation", Proceedings of the SASE 13th Annual Meeting on Socio-Economics Knowledge: *The New Wealth of Nations*, University of Amsterdam, Pays-Bas, 28 juin - 1^{er} juillet, disponibles en version électronique dans le site : <http://www.sase.org/conf2001/papers/papers.html>
- Friedman, Andrew (1977) *Industry and Labor*, London, Macmillan
- Friedmann, Georges (1964) *Le travail en miettes*, Paris, Gallimard
- Friedson, Eliot (1994) *Professionalism Reborn: Theory, Prophecy, and Policy*, Chicago, University of Chicago Press
- Galbraith, Jay R. (1973) *Designing Complex Organizations*, Mass., Addison-Wesley
- Goman, Carol Kinsey (2002) "Five reasons people don't tell what they know", *DestinationKM-Viewpoint*, June 22, on-line: DestinationKM.com
- Halaby, Charles N. (1986) "Worker attachment and workplace authority", *American Sociological Review*, vol. 51, p. 634-649

- Hargreaves, A. et Goodson, I. (1996) "Chapter 1: Teachers' Professional Lives: Aspirations and Actualities", dans Ivor F. Goodson et Andy Hargreaves (dir.), *Teachers' Professional Lives*. London, Falmer Press, p. 1-27
- Hatchuel, A. et B. Weil (1992) *L'expert et le système. Gestion des savoirs et métamorphose des acteurs dans l'entreprise industrielle*, Paris, Economica
- Helsby, Gill et McCulloch, Gary (1996) "Chapter 3: Teacher Professionalism and Curriculum Control", dans Ivor F. Goodson et Andy Hargreaves, (dir.), *Teachers' Professional Lives*, London, Falmer Press, p. 56-74
- Herman, Edward S. et Noam Chomsky (coll.) (2002) *Manufacturing Consent. The political economy of the Mass Media*, New York, Pantheon Books
- Hirst, Paul H. (1982) "Professional Authority: Its Foundation and Limits", *British Journal of Educational Studies*, vol. 30, no 2, p. 172-182
- Hoyle, E. et John, P.D. (1995) *Professional Knowledge and Professional Practice*, London, Cassell
- Hoyle, Eric (1982) "The Professionalization of Teachers: A Paradox", *British Journal of Educational Studies*, vol. 30, no 2, p. 161-171
- Hoyle, Eric (1975) "Professionalism, Professionalism and Control in Teaching", dans V. Houghton, R. McHugh et C. Morgan, (dir.), *Management in Education: The Management of Organizations and Individuals*, London, Ward Lock Educational, p. 314-320
- Jacob, Réal et Lucille Pariat (2000) *Gérer les connaissances : un défi de la nouvelle compétitivité du 21e siècle. Information, interaction, innovation*, CEFRIO
- Laflamme, Roch (1998) « Mobilisation ou manipulation? », dans Roch Laflamme (dir.), *Mobilisation et efficacité au travail*, Actes du 9^e congrès de l'Association internationale de psychologie du travail de langue française (AIPTLF), Tome 6, collection Gestion des paradoxes dans les organisation, Cap Rouge, Presses Interuniversitaires, p. 87-96
- Legault, Marie-Josée (2005) « Differential Gender effects of project management and management by project on skilled professionals », dans Kay S. Devine et Jean-Noël Grenier (dir.), *Reformulating Industrial Relations in Liberal Market Economies - Reformuler les relations industrielles dans une économie de marché libérale*, Concord, Ontario, ACRI-CIRA et Captus Press, p. 105-124
- Legault, Marie-Josée (1988) « Le métier de chercheur scientifique en sciences sociales et la sociologie des professions », *Sociologie et sociétés*, vol. 20, n°2, p. 163-176
- Lesser, E. L. et J. Storck (2001) "Communities of practice and organizational performance", *IBM Systems Journal*, vol. 40, no 4, p. 831-841
- Lincoln, James R. et Arne L. Kalleberg (1990) *Culture, control and commitment. Study of work organization and work attitudes in the United States and Japan*, Cambridge, Cambridge University Press
- Locke, Terry (2001a) "Curriculum, assessment and the erosion of professionalism", *New Zealand Journal of Educational Studies*, vol. 36, no 1, p. 5-23

- Locke, Terry (2001b) "English and the NCEA: The impact of an assessment regime on curriculum and practice", *Waikato Journal of Education*, no 7, p. 99-116
- Locke, Terry (2001c) « Questions of professionalism: Erosion and reclamation », *CHANGE. Transformations in Education*, vol. 4, no 2, p. 30-50
- Marglin, Stephen (1973) "What do bosses do? The origins and functions of hierarchy in capitalist production", *Review of Radical Political Economics*, vol. 6, no 2, p. 60-112
- Merali, Y. (2000) "Individual and collective congruence in the knowledge management process", *Journal of Strategic Information Systems*, vol. 9, nos 2-3, p. 213-234
- Montgomery, David (1979) *Worker's Control in America*, Cambridge, Cambridge University Press
- Murphy, Raymond (1990) "Proletarianization or bureaucratization: The fall of the professional?", dans R. Torstendahl et M. Curraige (dir.), *The Formation of Professions: Knowledge, state and Strategy*, London, Sage, p. 71-96
- Orr, J. (1990) *Talking about machines: An ethnography of a Modern Job*, Cornell University
- Polanyi, M. (1958) *Personal knowledge: Towards a post-critical philosophy*, Chicago, ÉU, University of Chicago Press
- Prax, Jean-Yves (2003) *Le manuel du knowledge-management*, Paris, Dunod
- Reynaud, Jean-Daniel (1991) « La régulation sociale », *Revue internationale d'action communautaire*, vol. 25, no 65, p. 121-126
- Robertson, Susan L. (1996) "Teachers Work, Restructuring and Postfordism: Constructing the New 'Professionalism'", dans Ivor F. Goodson et Andy Hargreaves (dir.), *Teachers' Professional Live.*, London, Falmer Press, p. 28-55
- Robertson, Maxine et Jackie Swan (2003) « Control - What Control? Culture and Ambiguity within a Knowledge Intensive Firm », *Journal of Management Studies*, vol. 40, no 4, p. 831-858
- Robertson, Maxine, Harry Scarbrough et Jackie Swan (2003) "Knowledge Creation in Professional Service Firms: Institutional Effects", *Organization Studies*, vol. 24, no 6, p. 831-857
- Robertson, Maxine et Geraldine O'Malley Hammersley (2000) "Knowledge management practices within a knowledge-intensive firm: The significance of the people management dimension", *Journal of European Industrial Training*, vol. 24, no 2-4, p. 241-253
- Rochet, Claude (2003) *Conduire l'action publique des objectifs aux résultats*, Paris, Éd. Village mondial
- Sachs, Judyth (1997) "Reclaiming the Agenda of Teacher Professionalism: an Australian experience", *Journal of Education for Teaching*, vol. 23, no 3, p. 263-275
- Scarbrough, Harry (1999) "Knowledge as work: Conflicts in the Management of Knowledge Workers", *Technology Analysis and Strategic Management*, vol. 11, no 1, p. 5-16
- Stinchcombe, Arthur L. (1959) "Bureaucratic and craft administration of production: A comparative study", *Administrative Science Quarterly*, vol. 4, p. 168-187

- Stone, Katherine (1974) "The origins of job structures in the steel industry", *The Review of Radical Political Economy*, vol. 6, no 2, p. 113-173
- Sullivan, Keith (1999) "Teacher Standards and Professionalism", *New Zealand Journal of Educational Studies*, vol. 34, no 1, p. 144-155
- Swan, Jacky, Harry Scarbrough et Maxine Robertson (2002) "The Construction of "communities of practice" in the Management of Innovation, *Management Learning*, vol. 33, no 4, p. 477-496
- Swan, Jacky, Maxine Robertson et Mike Bresnen (2001) "Knowledge Management and the Colonization of Knowledge", *Special Issue of the Best papers from the Critical Management Studies Conference, The Electronic Journal of Radical Organization Theory*, vol. 7, no 2
- Tarondeau, Jean-Claude (1998) *Le management des savoirs*, Paris, PUF, coll. Que sais-je?
- Torstendahl, Rolf et Burrage, Michael (dir.) (1990) *The Formation of Professions: Knowledge, State and Strategy*, London, Sage
- Thrupp, Sylvia (1963) "The guilds", *Cambridge Economical History*, vol. 3, p. 230-280
- Von Krogh, Georg, Kazuo Ichijo et Ikujiro Nonaka (2000) *Enabling knowledge creation. How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation*, Oxford, Oxford University Press
- Wilson, Tim D. (2002) "The nonsense of *knowledge-management*", *Information research*, vol. 8, no 1, paper no 144
- Zach, Michael H. (1999) "Managing codified knowledge", *Sloan Management Review*, summer ed., p. 45-58
- Zara, Olivier (2004) *Le management de l'intelligence collective*, téléchargé de [http :www.axiopole.com/intelligence_collective.php](http://www.axiopole.com/intelligence_collective.php)

QU'EST-CE QUE LE KM?	4
La mise en commun des connaissances, un préalable obligé du KM.....	5
L'insuccès relatif des pratiques de mise en commun des connaissances	11
Les explications des experts de l'implantation du KM.....	12
L'APPROPRIATION DU « SAVOIR DE MÉTIER » ANALYSÉE PAR LA SOCIOLOGIE DU TRAVAIL ET DES PROFESSIONS	18
La marginalisation de l'organisation du travail artisanal avec la modernité.....	18
La persistance de certaines formes du modèle artisanal et ses conditions	19
LES PROFESSIONNELS QUALIFIÉS FACE AU KM	22
Une hypothèse alternative quant à leur non-contribution.....	22
L'importance des atouts sur le marché du travail.....	23
L'importance de la discrétion professionnelle	25
Le droit ne leur serait pas d'un grand recours.....	26
Ces professionnels ne sont pas organisés	27

Les conclusions de l'étude des communautés de pratique.....	29
CONCLUSION	30
BIBLIOGRAPHIE	31