

Le management des connaissances : la structure et la stratégie des ressources humaines comme leviers d'exploitation et d'exploration

Chiha Gaha et Nizar Mansour

La réussite d'une organisation dépend grandement de la qualité de ses actifs immatériels. Ces actifs constituent la ressource stratégique de l'organisation, son «nerf de la guerre» pour affronter la compétition (Barney, 1991; Bollinger et Smith, 2001). Pour Nonaka (1999), les organisations performantes sont celles qui détiennent une expertise et des connaissances difficilement imitables. Pour Habermas (1976 : 20), «la connaissance est un instrument d'autoconservation». Cependant, cet intérêt pour la connaissance a été souvent interprété comme le produit des technologies de l'information et de la communication (TIC). Parce qu'elles autorisent une plus grande capacité de stockage et de diffusion de l'information, les TIC sont considérées comme consubstantielles à tout développement immatériel. Elles seraient, pour plusieurs auteurs, la condition première de toute création de savoir et de savoir-faire, le préalable à tout processus d'apprentissage et de développement (Rondeau *et al.*, 2001; Tapscott et Caston, 1993). Dans leur recension, Swan *et al.* (1999) comptent pour la seule année 1998 quelque 184 articles traitant de la gestion des connaissances, dont 124 articles considèrent les TIC comme à l'origine de leur développement. Certes, les TIC ont joué un rôle déterminant dans le traitement, l'analyse et la circulation de l'information; cependant, le fait de conclure qu'elles représentent le principal facteur du développement de la connaissance, c'est aller vite en besogne (Banville et Bigras-Poulin, 2003).

Dans cet article, nous présumons que la gestion des connaissances gagnerait en efficience si des questions sur la structuration du travail et sur la manière de conduire les travailleurs étaient posées. La mise en place d'une structure qui saurait réunir les parties et faciliter leurs échanges aurait un effet important sur la production et le renouvellement des savoirs. Pareillement, une stratégie de gestion des ressources humaines (GRH) prenant en considération l'intelligence des travailleurs serait favorable à la promotion de leurs modes de réflexion. Pour asseoir notre analyse, nous définissons dans la première partie de l'article la gestion des connaissances. Dans les deuxième et troisième parties, nous explorons respectivement les deux dimensions retenues, la structure et la GRH, et nous montrons, à partir de l'étude de deux cas, leur importance dans l'exploitation et la promotion des savoirs et des savoir-faire des travailleurs.

La gestion des connaissances est l'ensemble des pratiques et des théo-

ries qu'il y a lieu de déployer dans une organisation pour exploiter et développer les savoirs et les savoir-faire de son personnel. Scarbrough *et al.* (1999 : 18, traduction libre) définissent le management des connaissances comme étant tout «processus ou pratique visant la création, l'acquisition, le partage et l'utilisation des connaissances afin d'autoriser l'apprentissage et la performance des organisations». Pour March (1991), elle serait à la fois l'exploitation des savoirs circulants et l'exploration de nouvelles idées et pratiques. Cette double action d'exploitation et d'exploration est nécessaire pour produire au quotidien et pour faire des prévisions. Cependant, précise-t-il, le fait de privilégier l'exploitation au détriment de l'exploration fait courir à l'organisation le risque de l'autodestruction. Par contre, donner la priorité à l'exploration peut perturber la production et mettre en danger l'ordre des structures. Pris dans un dilemme, le gestionnaire des connaissances doit s'inscrire, en même temps, dans la stabilité et dans le mouvement. Il doit chercher à enraciner les pratiques et les valeurs des participants et parallèlement favoriser leur dépassement. En veillant à rendre les savoirs routiniers et les savoir-faire disponibles, il affirme l'ordre, et en per-

mettant l'expérimentation, il ouvre le champ du possible et autorise l'apprentissage et le renouvellement des compétences. Comment conduire et réussir un tel management des connaissances? Quelles habiletés faut-il former pour pouvoir à la fois exploiter efficacement les savoirs disponibles et en explorer d'autres pour s'en servir en cas de besoin? Pour nous permettre de répondre à ces questions, la littérature fournit plusieurs éclairages et voies d'analyse. Nous retiendrons deux réponses significatives, soit les réponses techniciste et organisationnelle.

L'approche techniciste considère que ce sont les outils et les méthodes informatiques qui permettent le développement des connaissances. Cette approche est représentée par trois écoles : l'école des systèmes, l'école de la cartographie et l'école de l'ingénierie de la connaissance. La première école s'intéresse à la mise en place de systèmes formels de management des connaissances. Par la construction d'un ensemble de technologies spécifiques, elle cherche à codifier les savoirs tacites en vue de les rendre explicites et transférables. La deuxième école s'intéresse à la cartographie des savoirs. Sa finalité est «la fabrication d'une carte cognitive à partir de représentations discursives» (Cossette *et al.*, 2003 : 37). Enfin, la troisième école s'appuie sur l'ingénierie des processus; elle s'intéresse aux outils et aux mécanismes de transfert des connaissances. Son but est d'établir des capacités de transfert des savoirs. L'ensemble des adeptes des écoles technicistes considère que les TIC sont essentielles à l'acquisition de nouvelles expertises et à l'enrichissement de l'intelligence individuelle et collective. Grâce à ces techniques, plusieurs avancées spectaculaires sont réalisées et la connaissance n'est plus, aujourd'hui, l'apanage des humains. «Le paradigme de l'ordinateur», selon l'expression de Varela (1989 : 12), est actuellement une réalité probante. Par le biais de l'intelligence artificielle et des systèmes experts, la «machine» est capable de simuler des raisonnements complexes et pertinents, d'accroître les connaissances et d'aider à la prise de décision (Pirat, 1987).

En dépit de l'importance cruciale de l'informatique et de son développement extraordinaire, plusieurs auteurs rappellent que l'information n'est pas la connaissance même si des rapports dialectiques la forment et la reforment. Connaître n'est pas s'informer. Connaître est une «opération active qui suppose effectivement des capacités de mémorisation [...], des mécanismes de raisonnement applicables aux connaissances mémorisées» (Gallaire, 1987 : 267). Pour Grize (1989 : 154), un sens est le produit non pas d'une ou de plusieurs informations, mais «d'une situation d'interlocution donnée». Ainsi, pour la signifier, l'information doit être «réinterprétée comme étant codépendante et construite, plutôt que comme étant représentationnelle et instructive» (Varela, 1989 : 12). Pour Piaget (1967), le plus important se trouve dans la sensibilité construite et non dans le stimulus. C'est dans le préconstruit cognitif, ces schèmes d'interprétation et d'action, qu'on puise le sens des informations reçues. La signification n'est point dépendante des informations recueillies, mais elle doit être dégagée à la lumière d'un contexte et d'une représentation préalablement construits. Ce sont ces représentations, ces «cadres d'interprétation du réel, de repérage pour l'action» (Jodelet, 1984 : 26), qui traduisent le réel et donnent du sens. La connaissance serait le produit des représentations.

Les représentations sont des constructions sociales dynamiques. Elles sont marquées par la structure, par la culture ambiante et par la nature et la qualité des interactions. Comme cadre contraignant mais signifiant et autorisant l'action (Giddens, 1987), la structure modifie et conditionne les capacités réflexives des participants. De même, une culture organisationnelle marquée par la confiance et l'ouverture serait favorable aux échanges et à l'apprentissage (Von Krogh, 1998). Par contre, une culture caractérisée par l'évitement, le silence et le mépris ferait obstacle à l'apprentissage et au changement (Argyris et Schon, 1978). Ainsi, pour les tenants de l'approche organisationnelle, l'exploitation et le développement des savoirs et des pratiques seraient dépendants de mode de

structuration mis en place, de la culture ambiante et des politiques de gestion des ressources humaines (Hedlund, 1994; Fahey et Prusak, 1998). Les connaissances seraient davantage le produit des échanges et des relations entre les acteurs que le produit des TIC. Leur management serait le résultat d'une stratégie de mise en ordre, de la qualité de la gouvernance et du commandement plutôt que le résultat immédiat d'une quelconque technologie.

Pour examiner ces conjectures, nous analysons le cas de deux entreprises faisant face à un problème de management des connaissances. La première est une entreprise industrielle qui a recouru à la structure de l'organisation pour promouvoir ses savoirs et son expertise; la seconde appartient au secteur des services, et c'est par la mise en place d'une stratégie de gestion des ressources humaines spécifique qu'elle a cherché à maintenir son avantage cognitif. Le choix de deux entreprises situées dans des secteurs d'activité différents est sciemment opéré. Nous cherchons à voir en quoi ces différences sectorielle et de production seraient porteuses de logiques de résolution et de démarches distinctives dans la gestion des connaissances. Notre méthodologie de recherche s'appuie sur l'étude de cas. Pour comprendre les logiques d'action mises en place et saisir l'ordre d'exploitation et de promotion des savoirs et des savoir-faire en circulation, nous avons examiné séparément les deux organisations. En les observant de l'intérieur, nous avons cherché à comprendre l'ensemble des acteurs pris dans le flux de leurs interactions, à les écouter tandis qu'ils construisaient et motivaient leurs stratégies, bref à comprendre le système social d'action déployé au sein de chacune d'elles. Pour le cas de l'entreprise TLN, nous avons utilisé simultanément trois dispositifs empiriques. Outre les entretiens semi-directifs avec la haute direction, les responsables du système de production, les «porte-parole» et les agents d'exécution, nous avons fait de l'observation participante en assistant à de nombreuses réunions, en l'occurrence à des réunions dites de crise. Nous avons aussi pris connaissance de la documentation officielle et des procès-verbaux des commissions chargées du développement et de l'amélioration de

la production. Chez HBH, nous avons fait essentiellement des entretiens répétés avec les deux hauts responsables de l'entreprise, les directeurs généraux commercial et technique ainsi que le directeur du personnel, trois chefs de projet et quatre consultants choisis en fonction de leur responsabilité et de leur expérience.

TLN est la filiale d'une multinationale allemande installée dans le Sahel tunisien depuis 1990. Son effectif s'élève à 2 100 employés. TLN est dirigée par un directeur allemand secondé par un personnel tunisien. Elle a pour activité la production de câbles pour le compte d'un constructeur automobile international. En continuelle expansion, l'entreprise s'est trouvée en l'an 2000 placée devant des difficultés de vente. Son principal client exige une qualité de production supérieure tout en gardant les mêmes prix de vente. Pourtant, chez TLN, la direction a toujours considéré l'amélioration de la qualité et la réduction des coûts comme deux composantes essentielles de sa politique de production. Pour la direction, un effort supplémentaire devait être entrepris. Et c'est précisément à ce moment particulier que nous nous étions engagés dans l'entreprise pour observer et comprendre ses mécanismes d'ajustement. Le cas TLN nous a permis de voir que, au-delà de la gestion quotidienne, la structure mise en place a été pour beaucoup dans la résorption de la difficulté éprouvée et dans la promotion des savoirs de l'organisation. Elle était à l'origine des améliorations opérées dans les processus de travail. La nouvelle structuration de TLN s'est faite autour de deux grandes orientations : le travail par équipe et le renforcement du pouvoir de l'encadrement intermédiaire.

L'équipe est la configuration organisationnelle de base que TLN a créée pour réaliser un travail de meilleure

qualité. Ces équipes de 12 individus sont formées par les porte-parole, soit des agents de la maîtrise relativement anciens élus par les travailleurs de l'exécution. Les porte-parole choisissent les membres de leur équipe au regard des exigences du travail, de la compétence et des affinités de chacun. Chaque équipe est responsable de la définition de son travail ainsi que des quantités individuelles à produire. Le nombre de câbles à produire par équipe est décidé par la direction générale. Chaque équipe dispose d'une marge de manœuvre pour organiser le processus de production. En ce qui a trait à la qualification de chacun des membres et aux résultats obtenus, le porte-parole décide de la réaffectation des attributions et du réarrangement du travail. À la fin de chaque journée et en cas de non-réalisation des objectifs de production définis, l'équipe et le personnel technique se rencontrent pour apprécier la situation, discuter des problèmes éprouvés et apporter les changements nécessaires. Ces rencontres, appelées «réunions S.O.S.», se tiennent à la demande du porte-parole et chaque fois qu'une difficulté ou un dysfonctionnement de production persiste. Au cours de ces rencontres, chacun exprime son point de vue, argumente pour expliquer et faire apprendre aux autres les empêchements et les problèmes qui se sont présentés, leurs essais et les voies éventuelles de solution. En reconnaissant leur échec et en s'exprimant collectivement sur leur tâche et sur leurs difficultés, les membres se sentent mal à l'aise et en même temps se solidarisent pour affronter la difficulté et reprendre confiance. Pour certains ouvriers, ces réunions S.O.S. sont une occasion de se ressaisir et de «recharger leurs batteries», de «conjurier le mal», ajoute un porte-parole. Elles sont surtout l'occasion de mettre en interférence leurs expertises et leurs expériences, ce qui favorise la réalisation d'une proximité cognitive et d'un apprentissage collectif. Ce faisant, TLN s'est instituée comme «un marché de connaissances» (Davenport et Prusak, 1998 : 28, traduction libre), avec des offreurs d'expertise, des demandeurs et des intermédiaires. En mettant en débat les savoirs et les savoir-faire individuels, elle a permis l'échange et la propagation des meilleures pratiques.

Par ailleurs, pour institutionnaliser la mobilité et inciter les travailleurs à changer d'équipe de travail, TLN a créé le principe de l'employé *joker*. À la fin de chaque mois, un employé, de son propre chef ou désigné par le porte-parole, est appelé à changer d'appartenance, à aller travailler au sein d'une équipe. Ainsi, l'équipe chez TLN apparaît à la fois comme stable, avec un noyau dur représenté par la permanence du porte-parole, et dynamique, avec le mouvement des employés *jokers*. Cette stabilité dynamique a conféré à chacun des membres une certaine liberté dans ses attitudes, plus d'autonomie et de responsabilité dans son action et ses engagements. Cette marge parfois interstitielle a favorisé l'avènement d'une parole plus osée et d'une démarche beaucoup plus individuelle (Crozier et Friedberg, 1977). Cette liberté d'appartenance a aussi permis la redistribution du pouvoir et rendu plus symétriques les intercommunications. Dans les équipes, la création de nouvelles manières d'opérer ou simplement l'adoption des pratiques des autres équipes sont des initiatives possibles que plusieurs employés entreprennent sans crainte ni appréhension.

Cette mobilité des travailleurs chez TLN a autorisé par ailleurs une plus grande variation relationnelle. Le fait de changer de coéquipiers est une source d'apprentissage et d'enrichissement. Cela accroît les occasions de communication et d'interaction; cela permet également de dégager et de retenir les meilleures pratiques. La mobilité renforce ainsi la compétence et les habiletés de chacun. De cette mobilité résulte une «variabilité requise», au sens que donne à ce mot Ashby (1952), variabilité rendue possible grâce à la pluralité des contextes et des vis-à-vis. En côtoyant divers membres et en vivant plusieurs expériences, les acteurs bénéficient d'une meilleure connaissance des modes d'action entrepris et d'une plus grande capacité adaptative. Leur connaissance du métier se trouve renforcée et leur répertoire de savoirs et de savoir-faire, élargi. En outre, parce que la rationalité limitée des acteurs, telle que définie par Simon (1952), est conséquente en partie à leurs relations limitées, la communication entre les membres de l'organisation et l'intensification de leurs relations ont enrichi

leurs expériences et consolidé leur capacité cognitive. Elles ont autorisé l'avènement d'une représentation collective de l'organisation, de ses atouts et de ses difficultés. Cette proximité cognitive a permis la remise en question des routines et des procédures, le renouvellement des pratiques de fonctionnement. Par le raccourcissement de certains modes d'exécution, le réaménagement du «design des processus organisationnels» selon le sens donné par Davenport et Prusak (1998 : 52, traduction libre) et l'imagination de nouveaux schémas dans la pose des câbles, TLN a pu générer de nouvelles pratiques, réduire le temps alloué dans certains de ses postes de travail et améliorer la cadence de production. L'amélioration qui s'en est suivie est souvent de nature incrémentielle. Par de petites touches successives, les changements ont atteint les modes opératoires et les procédures et amélioré la qualité de la production.

Chez TLN, l'encadrement intermédiaire constitue, sur le plan de l'effectif, la catégorie la plus importante. En effet, 800 cadres moyens sont répartis entre les fonctions de contremaître, de chef de groupe qualité et production, de porte-parole des équipes et de technicien. Occupant une position charnière, ce personnel joue un rôle essentiel dans la production quotidienne et dans le suivi et l'amélioration de la qualité. Outre leurs missions habituelles d'encadrement, de contrôle et de suivi, ce sont eux qui organisent et animent les réunions de discussion et de résolution des problèmes de production. Ils sont aussi la courroie qui relie la haute direction à l'ensemble des employés des équipes. Ils jouent le rôle crucial de l'intermédiation et constituent «une pièce centrale du puzzle de la firme» (King *et al.*, 2001 : 97, traduction libre). Pour soutenir l'engagement de ses équipes médianes, la direction générale leur accorde plus de pouvoir et de prérogatives. Elle les fait assister aux principales réunions et leur confère un droit de décision sur l'évolution professionnelle du personnel qui leur est rattaché. Par le développement de ce niveau structurel intermédiaire, TLN a pu dépasser

les écueils de l'ordre organisationnel classique et éviter une rupture préjudiciable entre les concepteurs et les exécutants. Elle a favorisé l'intégration des parties et renforcé leur coopération. Parce qu'ils s'inscrivent dans l'interface de ceux qui décident des politiques et des stratégies et de ceux qui sont appelés principalement à les mettre à exécution, les cadres moyens bénéficient d'un positionnement d'interface crucial. Ils sont en contact permanent avec les décideurs et les exécutants, connaissent leurs jeux et leurs attentes, et disposent ainsi de l'information privilégiée. Pour Nonaka (1999), ce sont les cadres intermédiaires qui élaborent la synthèse du savoir tacite des employés de première ligne et des cadres supérieurs. Par leur vision différenciée, ils comprennent mieux que les autres les jeux et les enjeux, ce qui est procédural ou stratégique, ce qui est caché ou révélé. En les mettant sur la sellette, TLN a cherché à mieux fédérer les parties, à les cimenter. Elle a aussi avivé la compétition et cherché à tirer profit de l'effort d'imagination de chacun. Très nombreux, les intermédiaires n'avaient d'autre choix pour accéder aux postes supérieurs limités que de chercher à mettre en valeur leur compétence et de s'entourer d'éléments qualifiés. Dans leur quête de valorisation, plusieurs cadres moyens, sous pression et non sans angoisse, jouent aux explorateurs, expérimentent, réfléchissent et repensent activement le métier. À l'écoute de leurs collaborateurs et prêtant attention à tout ce qui se fait autour d'eux, ils deviennent des agents de prospection, des chercheurs de nouvelles pistes et de solutions. Auparavant, ils étaient, pour l'essentiel, des contrôleurs de l'exécution.

Telles sont les deux dimensions structurelles relevées chez TLN. Par la mise en place d'équipes restreintes et autonomes et par la réhabilitation de sa structure intermédiaire, TLN a réussi à se doter d'une autre dynamique de production et à se construire de nouvelles habiletés collectives. Par les mélanges des compétences et leur conjugaison, elle a pu former de nouvelles expertises et améliorer le savoir et le savoir-faire de ses employés. Aujourd'hui, les capacités d'apprentissage chez TLN se trouvent renforcées et, grâce à sa structuration, elle a pu perfectionner

ses processus de production et faire face aux nouvelles exigences de son marché.

Notre enquête au sein de TLN a duré un peu plus de 40 jours, soit du 15 juin à la fin juillet 2000. Deux ans après, nous sommes retournés, en mars 2002 et durant une dizaine de jours, voir ce qu'il était advenu de l'entreprise et de ses équipes mobiles de production. Des changements majeurs se sont produits depuis. Au niveau de la direction générale, le directeur allemand a été remplacé et il y a eu l'arrivée de deux nouveaux cadres, l'un pour prendre en charge le contrôle de gestion et l'autre pour remplacer le directeur de la qualité démissionnaire. Nos entretiens avec l'équipe dirigeante recomposée laissent apparaître des différences importantes quant aux soucis et aux objectifs actuels de TLN. Pour l'entreprise, les affaires vont bien dans l'ensemble. Son principal client est plutôt satisfait de la qualité de la production et ses commandes se sont depuis accrues. Une légère augmentation des prix a même été consentie.

L'objectif à présent est de maintenir le niveau actuel de la production et de veiller à sa qualité. «Nous avons atteint notre vitesse de croisière. Aujourd'hui, nous devons travailler pour maintenir le cap : conserver la cadence et la qualité de notre production. Et pour maintenir le cap, il faudrait stabiliser le système de production», soutient le directeur général. Ce souci de stabilisation des pratiques semble d'ailleurs caractériser l'ensemble de la structure. Ainsi, si la production par équipe est maintenue, la mobilité des membres n'a plus cours. L'équipe est stabilisée et l'employé *joker* n'existe plus. Le rôle du porte-parole consiste principalement à s'assurer de la conformité des modes opératoires de ses membres. Les pratiques d'exécution sont standardisées et formellement consignées. «Nous avons testé et gardé les pratiques réussies, les meilleures, pour ensuite les diffuser et les généraliser», déclare un porte-parole. Chez TLN, le temps n'est plus à l'exploration et à la recherche de nouvelles possibilités d'action, mais à l'exploitation des pratiques éprouvées. Pour les employés comme pour

les porte-parole, la production se fait aujourd'hui dans la récurrence: «ce sont les mêmes gestes à porter toute la journée», précise avec nostalgie un ancien employé. Pour plusieurs agents, le travail devient plus stressant et monotone, car «il n'y a plus moyen de changer d'air, de pouvoir voir ailleurs». Ainsi, pour TLN, il y a eu un temps pour l'exploration et un autre pour l'exploitation. Face à la crise et pour développer de nouveaux processus de production, tous les travailleurs ont été sollicités et les cadres moyens ont joué un rôle fédérateur de première importance. Une fois la crise surmontée, l'ordre a repris ses droits. Pour asseoir l'exploitation, il fallait façonner le travail, le rendre récurrent et facilement contrôlable. Doit-on conclure, au regard du cas de TLN, que l'exploitation et l'exploration sont deux logiques d'action mutuellement exclusives, deux acceptions du management qui ne peuvent se former en même temps?

HBH est une entreprise d'informatique créée en 1992. Spécialisée dans la production de logiciels pour le secteur financier, l'entreprise a été montée par deux universitaires de formation et de trajectoire différentes. Le premier est un informaticien diplômé d'une grande école parisienne. Le second est diplômé d'une école de gestion en Tunisie et a travaillé durant plusieurs années dans la vente de matériel informatique. La réunion de ces deux compétences a permis la construction et l'expansion de HBH. Au démarrage, l'entreprise ne comptait que quelques individus, une dizaine pour la première année. Aujourd'hui, elle emploie 300 collaborateurs, pour l'essentiel des ingénieurs informaticiens. HBH opère sur le marché tunisien où elle est considérée comme une référence, de même que sur le marché international où elle dispose de plusieurs représentations. Comment HBH a-t-elle pu sauvegarder son avantage concurrentiel et développer ses expertises et ses compétences? Dans un secteur d'activité fortement concu-

rentiel marqué par l'innovation et le changement, quelle était la stratégie adoptée pour apprendre, changer et se maintenir sur le marché?

Étant donné que les connaissances informatiques sont en perpétuel développement, pour maintenir une position compétitive, HBH doit continuellement veiller à la mise à jour et au renouvellement de ses compétences. Sans un développement permanent de ses expertises, l'entreprise tomberait rapidement en désuétude. Pour éviter un tel écueil, HBH accorde une importance capitale à la formation. Outre un budget avoisinant 10 % de son chiffre d'affaires, elle établit un réseau de partenariats avec plusieurs grandes compagnies informatiques, comme IBM, et avec des organismes financiers internationaux, comme l'Union Générale. «La mise en place d'un partenariat varié avec les grands du domaine nous permet de rester présents, d'être au courant de ce qui se fait et se défait dans le métier», explique le directeur général commercial. «Perdre de vue les changements qui s'opèrent, c'est perdre la vie», ajoute le directeur général technique. Pour survivre, il faut suivre, comprendre les tendances et maîtriser les changements technologiques, ces derniers se faisant à une vitesse inouïe. Pour rester en état de veille, les cadres HBH sont appelés à se déplacer pour s'informer et apprendre. Ils voyagent beaucoup, assistent aux congrès et participent aux multiples séminaires spécialisés. Chaque mois, des séminaires internes animés par des spécialistes étrangers sont organisés au profit de l'ensemble du personnel. Outre les compétences locales, HBH fait souvent appel à des consultants étrangers qu'elle engage pour une mission précise et pour une durée déterminée et renouvelable. Des contractuels syriens, algériens, français et de l'Afrique centrale travaillent, aujourd'hui, ensemble sur des projets précis. Par la mise en commun de ces compétences variables, il y a un apprentissage qui profite à chacun des membres et qui renforce l'expertise de l'entreprise.

Au-delà de la formation, la politique salariale de HBH constitue un élément

essentiel de l'attrait et du maintien des meilleures compétences. Deux fois supérieure à la moyenne nationale, la rémunération joue un rôle capital dans la stabilisation des ressources. Ces employés à haut potentiel, dont les compétences sont déterminantes dans le jeu concurrentiel, ont souvent tendance à vouloir changer d'entreprise. Volages, ils préfèrent la transhumance pour accéder à de nouvelles possibilités d'apprentissage. Conscients de la rapide obsolescence de leurs savoirs informatiques, les experts sont constamment appelés à parfaire leurs connaissances, à apprendre en changeant d'appartenance. Ainsi, pour éviter une rotation trop élevée (en France, ce taux est proche de 20 %) et garantir une relative stabilité, HBH a mis en place une politique de rémunération en conséquence. Afin de fidéliser ses employés à haut potentiel, l'entreprise accorde des salaires alléchants. Selon les compétences et la nature des missions à remplir, les rétributions seraient négociées individuellement même si le travail est réalisé collectivement.

Autre élément de GRH qui explique l'expansion rapide de HBH, une ambiance de travail bon enfant caractérise l'ensemble de l'organisation. Malgré le développement numérique qu'a connu l'entreprise, les rapports sociaux ont gardé, en général, une convivialité joyeuse et une atmosphère d'entreprise en démarrage. Ouverts d'esprit et d'un abord facile, les membres sont, pour la plupart, relativement jeunes et leur ancienneté est plutôt courte. Pour certains que nous avons pu approcher, le travail est perçu comme «un jeu vidéo truffé de difficultés et de défis». Buter contre une difficulté «fait monter l'adrénaline et suscite de l'émotion», et trouver l'astuce pour résoudre le problème serait simplement «amusant». Passionnés, les jeunes informaticiens sont loin d'être le produit d'une logique binaire, des cartésiens consommés. Selon l'un des consultants, pour faire du bon travail, «le plaisir serait aussi nécessaire que la raison» (Damasio, 1994). Chez HBH, l'informel l'emporte souvent sur le procédural. Réduites au maximum, les procédures et les injonctions écrites sont plutôt rares.

En vertu de cette politique de partenariat et d'ouverture sur le marché et de la mise en place d'une qualité

de vie au sein de l'organisation, HBH a favorisé la formation d'un ordre de production spécifique, une façon de faire où l'intelligence de chacun est constamment mise à l'épreuve et où l'échange et la complémentarité sont sollicités pendant chaque projet. En faisant appel à la complémentarité des participants, l'entreprise se présente comme un espace d'expérimentation et de fertilisation croisées, un lieu d'enrichissement pour chacun des membres. Cependant, en dépit de cette ambiance bon enfant, il faut reconnaître que le contrôle de la direction sur chacun des membres et sur sa contribution est ressenti par tous. Pour certains cadres, cette ambiance apparente n'est que «virtuelle»; elle cache une «grande hypocrisie». «La fin d'une mission est synonyme de la fin d'un contrat», ajoute un consultant qui compte trois années de service. «Chacun se demande si, le lendemain, il sera encore ici.»

Chez HBH, il y a deux types de production : une production suivant un cahier des charges et une production pour le client virtuel. Dans le premier cas, l'entreprise doit remplir la commande conformément à un cahier des charges et à des paramètres précis. Dans le second cas, elle propose ses produits à des utilisateurs éventuels. La production de HBH est souvent faite sur commande. Pour la réaliser, la direction constitue des «équipes projet». À la tête de chaque équipe, il y a le chef de projet secondé, selon les cas, par deux à quatre consultants. Chaque consultant est entouré de trois à six informaticiens. Le chef de projet est le superviseur de l'équipe. Il est désigné en fonction de la nature du projet, de son expérience et de ses expertises. Il s'agit souvent d'un ancien consultant. Le consultant a, dans la plupart des cas, une formation de gestionnaire. C'est un spécialiste confirmé dans un métier précis des finances. Sa mission est de se placer entre l'équipe des informaticiens et les clients. Il est appelé à se faire l'interprète des besoins exprimés auprès de l'équipe des informaticiens, qui, eux, doivent traduire ces besoins en solutions techniques. Le rôle du consultant serait essentiel au rapprochement

entre le client qui ne connaît pas les sciences informatiques et l'informaticien qui ne comprend pas les finances. Par sa médiation, il rallie les parties en construisant une proximité cognitive et un langage commun. Grâce à son va-et-vient et à ses transferts de sens et d'applications, le consultant médiateur interprète l'intelligibilité des raisonnements des parties et crée de nouvelles possibilités de sens et d'action. Par la mise sous contrainte des informaticiens, il renforce leur compétence et développe leur habileté (Giddens, 1987) et, en réévaluant les besoins du client, il explore de nouvelles pistes, leur ouvre de nouveaux horizons.

Pour réussir ces connexions, le consultant doit savoir traquer les idées des uns et des autres, reconnaître et expliciter dans un langage intelligible les requêtes, les limites et les possibilités. En «accouchant» les spécialistes des deux bords, le consultant fait de la maïeutique; il est le catalyseur. Sa médiation lui permet d'explorer et de construire une nouvelle connaissance. Le consultant doit aussi être un fin psychologue pour mettre en confiance les parties, comprendre rapidement leur logique et leur langage. «C'est en fonction de la compétence du consultant que la mission engagée réussit ou piétine, et c'est grâce à sa perspicacité que le temps de production chez HBH est plus court», précise le directeur du personnel. La triade client-consultant-informaticien serait à l'origine de la formation d'une compétence distinctive, d'un savoir et d'un savoir-faire qui ne seraient point entamés sans leur interaction. Les applications proposées ne sont pas de simples solutions informatiques mises au point par des experts, mais le produit d'une combinaison de compétences, le fruit d'une trilogie unique et distinctive qui dépasse l'expertise de chacune des parties. Le consultant interprète, érige des passerelles cognitives, crée un langage médian, un langage nouveau. Par la mise en place de cette instance intermédiaire, HBH a permis l'interpénétration des expertises et favorisé l'apprentissage. Elle a surtout permis la création d'un savoir nouveau, d'un savoir différent qui se forme et se transforme dans les interfaces et à travers les échanges sur le plan des compétences.

Cependant, en dépit d'une politique salariale alléchante et d'un cadre de vie et de travail à la fois convivial et formateur, l'entreprise connaît des problèmes parfois graves. Comme toutes les organisations à haute valeur technologique, HBH est soumise à une grande pression extérieure. Elle ne peut assurer le contrôle et la sauvegarde de ses expertises distinctives. Le développement de ses compétences et de ses savoir-faire passe inéluctablement par l'apprentissage collectif et par la conjugaison de l'effort de l'ensemble des intervenants. Mais cette connexion entre les experts et cette liberté des échanges qui leur est nécessaire rendent difficiles la protection des savoirs et le contrôle des fuites. Ainsi, étant donné que l'entreprise ne peut en même temps favoriser la circulation des idées et des savoirs et en contrôler efficacement les usages, certains cadres et responsables de projet ont préféré s'en aller et s'installer à leur compte, vendre frauduleusement des logiciels et des produits maison, ou encore quitter l'organisation pour s'intégrer dans les entreprises clientes. Pour HBH, ces défaillances comportent des risques qui peuvent parfois être énormes. Et le dilemme crucial que vit actuellement la direction est de savoir comment il est possible d'encourager les échanges entre les acteurs pour favoriser les apprentissages et l'innovation et, en même temps, de chercher à les contrôler. «Il y va du présent et de l'avenir de l'organisation», précise le directeur général technique.

La gestion des connaissances n'est pas simplement une affaire technique, le produit des TIC. Au-delà des approches technicistes, nous avons cherché à montrer l'importance que peuvent avoir la mise en ordre des facteurs et la stratégie de gestion des ressources humaines dans tout processus d'exploitation et de développement des connaissances. Dans un premier cas, nous avons analysé, chez TLN, le rôle qu'accomplit la structure dans la formation de nouvelles pratiques et dans l'établissement d'un réseau de coopération qui puisse favoriser l'apprentissage et l'exploration de nouvelles pratiques.

Dans le second cas, soit celui de HBH, cette entreprise a su créer une culture spécifique, où le partage et la coopération deviennent une source d'enrichissement et de complémentarité. Chez TLN comme chez HBH, la dimension humaine de l'organisation est au centre de l'exploitation et de l'exploration des connaissances. Leur système d'action est le produit des acteurs, le fruit de leur action concertée et de leur expérimentation. Ce sont les participants qui portent l'expertise et décident de son application et de son développement. C'est au regard de leurs représentations que se forment leurs intentions et leur participation. Loin d'être le simple produit d'instruments techniques ou d'un système expert, l'exploitation des savoirs disponibles et l'exploration de nouveaux agir seraient seulement possibles à travers la mise en place d'un système sociocognitif favorable, un système qui autorise les discussions ouvertes, le dialogue, la critique et la liberté de parole. En facilitant la communication entre les participants, on crée «une dialectique complémentaire» (Habermas, 1987) et on renforce l'apprentissage collectif et le changement des modes de raisonnement et des pratiques quotidiennes.

Argyris, C., Schon, D., *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Addison-Wesley, 1978.

Ashby, W.R., *Design for a Brain*, John Wiley and Sons, 1952.

Barney, J., «Firm resources and sustained competitive advantage», *Journal of Management*, vol. 17, n° 1, 1991, p. 99-120.

Banville, C., Bigras-Poulin, M., «Les techniques de l'information et la transformation des métiers : une causalité réticulaire», *Conférence internationale sur les NTIC*, Tunis, 2003.

Bollinger, P.S., Smith, M.D., «Managing organizational knowledge as a strategic asset», *Journal of Knowledge Management*, vol. 5, n° 1, 2001, p. 8-18.

Cossette, P. et al. (dir.), *Cartes cognitives et organisations*, ADREG, 2003.

Crozier, M., Friedberg, E., *L'acteur et le système*, Éditions du Seuil, 1977.

Damasio, A.R., *Descartes' Error: Emotion, Reason and the Human Brain*, Putman and Sons, 1994.

Davenport, T., Prusak, L., *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know?*, Harvard Business School Press, 1998.

Fahey, L., Prusak, L., «The eleven deadliest sins of knowledge management», *California Management Review*, vol. 40, n° 3, 1998, p. 265-276.

Gallaire, H., *La représentation des connaissances. La recherche en intelligence artificielle*, Éditions du Seuil, 1987.

Giddens, A., *La constitution de la société. Éléments de la théorie de la structuration*, Presses Universitaires de France, 1987.

Grize, J.-B., «La logique naturelle et représentations sociales», dans Jodelet, D. (dir.), *Les représentations sociales*, Presses Universitaires de France, 1989, p. 359-372.

Habermas, H., *Connaissance et intérêt*, Gallimard, 1976.

Habermas, H., *Théorie de l'agir communicationnel*, tome 1, Fayard, 1987.

Hedlund, G., «A model of knowledge management and the N-form corporation», *Strategic Management Journal*, vol. 15, 1994, p. 73-90.

Jodelet, D., «Réflexions sur le traitement de la notion de représentation sociale en psychologie sociale», dans Schiele, B., Belisle, C. (dir.), «Les représentations», numéro spécial de la revue *Communication et Information*, vol. 6, n° 2-3, 1984, p. 15-41.

King, W., Fowler, A.S.W., Zeithaml, C.P., «Managing organizational competencies for competitive advantage: The middle-management edge», *Academy of Management Executive*, vol. 2, 2001, p. 95-106.

March, J.G., «Exploration and exploitation in organizational learning», *Organization Science*, vol. 2, 1991, p. 71-87.

Nonaka, I., «L'entreprise créatrice de savoir», *Knowledge Management*, Les Éditions d'Organisation, 1999.

Piaget, J., *Biologie et connaissance*, Gallimard, 1967.

Pirat, J., «La naissance de l'intelligence artificielle», *La recherche en intelligence artificielle*, Éditions du Seuil, 1987.

Rondeau, A., Lauzon, N., Audet, M., Jacob, R., *Transformez votre organisation grâce aux TI*, Isabelle Quentin Éditeur, 2001.

Scarborough, H., Swan, J. et al., *Knowledge Management: A Literature Review*, Institute of Personnel and Development, 1999.

Simon, H.A., «Comments of the theory of organizations», *American Political Science Review*, vol. 46, 1952, p. 1130-1139.

Swan, J., Newell, S., Scarborough, H., Hislop, D., «Knowledge management and innovation: Networks and networking», *Journal of Knowledge Management*, vol. 3, n° 4, 1999, p. 262-275.

Tapscott, D.A., Caston, A., *Paradigm Shift: The New Promise of Information Technology*, McGraw-Hill, 1993.

Varela, J.F., *Autonomie et connaissance*, Éditions du Seuil, 1989.

Von Krogh, G., «Care in knowledge creation», *California Management Review*, vol. 40, n° 3, 1998, p. 133-153.