

LA GRH COMME LEVIER DE MANAGEMENT DES SAVOIRS : CAS DE DEUX ENTREPRISES TUNISIENNES

Chiha Gaha¹, Nizar Mansour²

RÉSUMÉ

La connaissance constitue aujourd'hui l'actif stratégique de l'organisation, son « instrument de conservation » (Habermas 1976 : 20). Cependant, le plus important n'est pas dans la possession d'un tel actif mais dans la capacité de savoir le gérer et le développer. Au-delà des approches technicistes qui relient la connaissance aux technologies de l'information et de la communication, nous montrons à partir de l'examen de deux cas d'entreprises tunisiennes que la structuration du travail et la stratégie de gestion des ressources humaines sont essentielles dans tous procès et développement des compétences et des connaissances.

Mots clés : Connaissance. Information. Exploitation-exploration. Structuration du travail. Gestion des ressources humaines.

INTRODUCTION

La réussite d'une organisation dépend grandement de la qualité de ses actifs immatériels. Pour plusieurs auteurs (Barney, 1991 ; Bollinger et Smith, 2001), ces actifs constituent la ressource stratégique de l'organisation, son nerf de guerre pour affronter la compétition. Pour Nonaka (1999), les organisations performantes sont celles qui détiennent une expertise et une connaissance difficilement imitables. Pour Habermas (1976, p. 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

¹ Chiha Gaha, State University of New York at Potsdam. Courriel: nizar.mansourisg@laposte.net

² Nizar Mansour, Institut Supérieur de gestion de Tunis

auteurs, une condition première pour toute création de savoir et de savoir-faire, un préalable à tout processus d'apprentissage et de développement (Rondeau *et al.*, 2001 ; Tapscott *et al.*, 1993). Dans leur recension, Swan, Newell et Robertson (2000) comptent pour la seule année de 1998 quelque 184 articles traitant de la gestion des connaissances dont 124 articles considèrent les TIC comme à l'origine de leur développement. Il est évident que les TIC ont joué un rôle déterminant dans le traitement et l'analyse de l'information, dans leur disponibilité et leur circulation, cependant conclure qu'elles constituent le principal facteur du développement de la connaissance, c'est aller vite en besogne (Bigras-Poulin et Banville, 2003).

Dans le présent travail, nous conjecturons que la gestion des savoirs gagnerait en efficience si des questions sur la structuration du travail et sur la manière de gérer les personnes sont posées. La mise en place d'un design du travail qui saurait réunir les parties et favoriser leurs interéchanges aurait un effet significatif sur la production et le renouvellement des savoirs. Pareillement, une stratégie de gestion des ressources humaines (GRH) prenant en considération l'intelligence des travailleurs aurait aussi un impact certain sur leur penser et sur leur agir. Pour asseoir notre analyse, nous définissons dans la première partie de ce travail ce que sont la connaissance et la gestion des connaissances en reprenant en analyse les principales acceptions déployées dans la littérature spécialisée. Dans les parties deux et trois, nous investissons respectivement les deux dimensions retenues, la structuration du travail et la GRH, et nous montrons, à partir de l'étude de deux cas d'entreprises tunisiennes, leur importance dans l'exploitation et la promotion des savoirs et des savoir-faire disponibles

1. CONNAISSANCES ET MANAGEMENT DES CONNAISSANCES

L'examen de la littérature portant sur le concept connaissance laisse apparaître des incohérences dans sa signification et dans ses emplois. Les définitions retenues par les auteurs sont variées et parfois même contradictoires. La multitude des approches investissant le management des connaissances (approches technologiques, approches centrées sur le capital intellectuel, approches sociales...) serait à l'origine de cet embrouillement sémantique. Dans la littérature spécialisée, trois concepts sont simultanément traités : la connaissance, la compétence et la capacité. Selon des éclairages plus ou moins différenciés, chacun des auteurs adopte l'un ou l'autre des vocables.

1.1 Qu'est-ce que la connaissance, la compétence et la capacité ?

À partir du modèle de Burrell et Morgan (1979), Schultze (1998) définit deux acceptions de la connaissance mutuellement exclusives. Une connaissance fonctionnaliste et une connaissance interprétative ou constructiviste. Dans la perspective fonctionnaliste, la connaissance est perçue comme un objet objectivé et indépendant. Elle traduit la « réalité première » du monde. Ontologiquement autonome, cette connaissance n'est point altérée par l'intervention des individus qui la découvrent... La perspective interprétative stipule, par contre, que la connaissance ne peut exister en dehors des expériences humaines. Les travaux de Brown et Duguid (1998) sur les communautés de pratiques, de Tsoukas (1996) sur les pratiques sociales distribuées et de Tenkasi et Boland (1996) sur les pratiques des communautés d'apprentissage mettent en lumière la portée intersubjective de la connaissance. L'objectivité de la connaissance serait ainsi « un faux semblant » et toute connaissance est « en dernière analyse de l'ordre de l'intersubjectivité » soutient Habermas (1976, p. 11). Pour Watzlawick (1978, p. 7), une connaissance n'est point « le reflet de vérités objectives et éternelles », mais la conséquence « des effets de la communication » et de l'interaction

À l'interface du réflexif et du productif, la connaissance serait une construction sociale inachevée, un processus où « le connaître et l'agir sont fondus en *un seul acte* » (Habermas 1976, p. 245). La connaissance serait aussi synonyme de compétence. Selon Hamel et Prahalad (1990), les *core competencies*² renvoient à cette combinaison originale, contingente et ambiguë des ressources de l'organisation. Pour les deux auteurs, si la connaissance est individuelle, la compétence serait plutôt organisationnelle. Elle est « encadrée » dans les processus d'action et est diffuse dans les routines, les technologies et les pratiques de l'organisation. Agissant comme « structure cachée », la compétence assoit l'agir collectif et autorise le changement. Résultat des multiples « procès d'insufflation (*instilling*) engagés », écrivait Scott (1987, p. 493), cette habileté collective autorise le faire, rend prévisible les conduites des membres et renforce l'institutionnalisation des idées et des actions. La compétence serait ainsi le produit des combinaisons des intelligences individuelles ; elle est de nature organisationnelle et non le produit de l'un ou l'autre des facteurs (Veltz et Zarifian, 1994). Enfin, pour les adeptes du courant évolutionniste, la connaissance serait source de « capacité ». Foss et Foss (1998, p. 6) définissent les capacités comme des méta-routines ; « elles représentent les capacités à soutenir et coordonner le déploiement des routines en vue de réaliser les objectifs de la

² Il n'existe pas une traduction confirmée du terme « core competencies ». Certains le traduisent par compétences fondamentales ou clés, d'autres utilisent la notion de compétences de base. Les termes « cœur de compétence » et « pôles de compétences » existent également dans la littérature.

firme » Pour Marchesnay (2002, p. 85-86), la capabilité est une « aptitude (...) à mobiliser de nouvelles capacités de ressources, à proposer de nouveaux arrangement. » Elle présume une capacité à « modifier les arrangements existants (...) en recombinaison des ressources dans et entre ses activités. » Ainsi, une capabilité serait une compétence collective facilement mobilisable, une potentialité globale et disponible qui permet aux membres de s'ajuster rapidement et de trouver les solutions qu'il faut pour faire face aux difficultés et problèmes posés.

1.2. Qu'est ce que la gestion de la connaissance ?

La gestion de la connaissance est l'ensemble des pratiques et des théories 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, p. 18) définissent le management des connaissances comme 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), la gestion des connaissances 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 anticiper l'action. Cependant, précise-t-il, privilégier l'exploitation sur l'exploration fait encourir à l'organisation un risque d'autodestruction. Par contre, prioriser l'exploration peut perturber la production et mettre en danger l'ordre des structures. Pris dans un dilemme, le gestionnaire de la connaissance doit s'inscrire, en même temps, dans la stabilité et dans le mouvement. Chercher à enraciner les pratiques et les valeurs des participants et parallèlement favoriser leur remise en question et leur dépassement. En veillant sur la routinisation des savoirs et des savoir-faire circulants, il affirme l'ordre et conforme l'agir ; et en permettant l'expérimentation, il ouvre le champ du possible et autorise l'apprentissage et le renouvellement des idées et des compétences. Comment conduire et réussir un tel management des connaissances et quelles habiletés faut-il développer pour entamer, à la fois, l'exploitation et l'exploration des savoirs et des pratiques de l'organisation ? Dans la littérature, plusieurs réponses sont données. Nous en retiendrons les plus significatives, les réponses techniciste et organisationnelle.

1.2.1. L'approche techniciste

L'approche techniciste considère que ce sont les outils et méthodes informatiques qui autorisent et permettent le développement des connaissances. Cette approche est représentée par trois écoles : l'école des systèmes, de la cartographie et de l'ingénierie de la connaissance. La première 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, p. 37). Enfin, la troisième école s'appuie sur l'ingénierie des processus. Elle s'intéresse aux outils et mécanismes de transfert des connaissances dans l'organisation. Son but est d'établir des capacités de transfert des savoirs. L'ensemble des adeptes des écoles technicistes considère que les TIC sont essentielles pour développer des nouvelles expertises et enrichir 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, p. 12) est présentement une réalité probante. Par l'intermédiaire de l'intelligence artificielle et des systèmes experts, « la machine » est de nos jours capable de simuler des raisonnements complexes et pertinents, d'accroître la connaissance et d'aider à la prise de décision (Pirat, 1987).

1.2.2. L'approche organisationnelle

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 et étroits les forment et les reforment. Connaître n'est donc 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, p. 267). Pour Grize (1989, p. 154), un sens n'est point le produit conséquent d'une ou 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, p. 12). Pour Piaget (1967), le plus important est 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 et dégage le sens des informations reçues. La signification n'est donc pas exclusivement dépendante des informations recueillies, mais à dégager à la lumière d'un contexte et d'une représentation préalablement construite. Ce sont ces représentations en devenir, ces « cadres d'interprétation du réel, de repérage pour l'action » qui traduisent le contexte et donnent du sens (Jodelet, 1984, p. 26). La connaissance serait plutôt une inférence, une production 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 affecte et conditionne les capacités réflexives des participants. La culture dominante aussi. Une culture marquée par la confiance, la discussion et l'ouverture serait favorable aux échanges et à l'apprentissage. Par contre, une culture caractérisée par l'évitement, le silence et le mépris fait 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 la structuration du travail mise en place et des politiques de gestion des employés. Le management des connaissances serait plutôt de nature relationnelle et non le produit des TIC.

L'approche organisationnelle nous permet non seulement de mieux comprendre le management des connaissances, mais surtout de mesurer l'impact des politiques de gestion du travail et des travailleurs sur les capacités de gestion des savoirs de l'organisation. En effet, comprendre une telle relation constitue aujourd'hui un apport en soi dans le domaine du management stratégique des ressources humaines qui est encore dans ses premiers balbutiements. Plusieurs recherches dans ce domaine essaient de montrer comment la GRH pourrait constituer un levier de performance et d'avantage compétitif durable pour l'organisation. Dans ce sens, nous suggérons que l'une des manières de comprendre la relation entre la GRH et la performance de l'entreprise est de nous intéresser de plus près à la capacité des dispositifs de GRH à influencer positivement les capacités de management des connaissances de l'organisation. Parce que la gestion efficace des connaissances est sans doute significative de compétence stratégique, l'analyse du rôle de la GRH dans un tel management relève fatalement de la dimension stratégique que cette fonction est en train d'acquérir dans l'organisation.

Pour examiner ces conjectures, nous analysons, dans deux sections distinctes, le cas de deux entreprises confrontées à un problème de management de connaissances. La première est une entreprise industrielle qui a eu recours à la structure 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. 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 investi séparément les deux organisations. En les observant de l'intérieur, nous avons cherché à regarder l'ensemble des acteurs pris dans le flux de leurs interactions, à les écouter construisant et motivant leurs stratégies et mettant en scène leurs représentations, bref à comprendre le système social d'action déployé par chacune

d'elles. Pour le cas de l'entreprise TLN, trois dispositifs empiriques ont été simultanément utilisés. Outre les entretiens semi-directifs avec la haute direction, les responsables du système de production, des porte-parole et des agents d'exécution, qui totalisent à plus d'une quarantaine d'entretiens, nous avons fait de l'observation participante en assistant à de nombreuses réunions, en l'occurrence celles 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, notre intervention s'est principalement limitée à des entretiens poussés avec les deux hauts responsables de l'entreprise, de son directeur de personnel et de ses principaux consultants.

2. LA STRUCTURATION DU TRAVAIL, LEVIER DE DÉVELOPPEMENT DES SAVOIRS : LE CAS TLN

TLN est la filiale d'une multinationale allemande installée dans le Sahel tunisien depuis 1990. Son effectif s'élève à 2100 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 confrontée à 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 doit être entrepris. Et c'est précisément en ce moment particulier que nous nous trouvons engagés dans l'entreprise pour observer et comprendre ses mécanismes d'ajustement. Le cas TLN nous a permis de voir qu'au-delà de la gestion quotidienne, la structuration du travail mise en place a été pour beaucoup dans la résorption de la difficulté rencontrée et dans la promotion des savoirs de l'organisation. Elle était à l'origine des améliorations opérées dans les procès du travail. Le nouveau design du travail de TLN s'est fait autour de deux principales orientations : le travail par équipe et le renforcement du pouvoir de l'encadrement intermédiaire.

2.1. L'équipe comme unité de base de l'organisation

L'équipe est la configuration organisationnelle de base que TLN a créée pour réaliser une meilleure qualité de travail. Ces équipes de 12 individus sont formées par « les porte-parole » ; 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. Une marge de manœuvre pour organiser le procès de production est conférée à chaque équipe. Au regard de la qualification de chacun des membres et des 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 rencontrés et apporter les changements nécessaires. Ces rencontres, appelées « réunions SOS », sont faites à la demande du porte-parole et à chaque fois qu'une difficulté ou un dysfonctionnement de production persiste. Lors de ces rencontres, chacun exprime son point de vue, argumente pour expliquer et faire connaître aux autres les empêchements et les problèmes rencontrés, leurs essais et les voies éventuelles de résolution. 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 SOS » sont une occasion pour se ressaisir et « recharger les batteries », pour « conjurer le mal » ajoute un porte-parole. Elles sont surtout une occasion de mettre en interférence leurs expertises et leurs expériences ce qui favorise la réalisation d'une proximité cognitive et d'un apprentissage collectif. En rapprochant les connaissances des uns et des autres, TLN a réussi à souder l'équipe et à former une perception et des pratiques communes. En mettant sur le tapis et en débat les savoirs et les savoir-faire individuels, elle a permis la propagation des meilleures pratiques locales et affirmé une responsabilité collective.

Par ailleurs, pour institutionnaliser la mobilité et inciter les travailleurs à changer de poste et d'équipe de travail, TLN a créé le principe de l'employé « joker ». À la fin de chaque mois, un employé de chaque équipe, volontaire ou désigné par le porte-parole, est appelé à changer d'appartenance, à aller travailler avec une autre équipe. Ainsi, l'équipe chez TLN apparaît à la fois stable avec un noyau dur représenté par la permanence du porte-parole et dynamique par le mouvement des employés jokers. Cette stabilité dynamique a conféré à chacun des membres une certaine liberté dans ses attitudes et ses comportements, plus d'autonomie et de responsabilité dans son agir et ses engagements. Cette marge parfois interstitielle a favorisé l'émergence d'une parole plus osée et d'une démarche beaucoup plus volontariste (Crozier et Friedberg, 1977). Cette liberté d'appartenance a permis aussi la redistribution des zones du pouvoir et rendu plus symétriques les intercommunications. Dans les équipes, imaginer de nouvelles manières d'opérer ou simplement reprendre les 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. Changer de coéquipiers est source d'apprentissage et d'enrichissement. Elle accroît les occurrences de communication et d'interaction ; elle permet également de dégager et de retenir les meilleures pratiques. Elle renforce ainsi la compétence et les habiletés de chacun. De cette mobilité résulte une « variabilité requise », au sens d'Ashby (1952) ; une variabilité rendue possible grâce à la pluralité des contextes et des vis-à-vis. En coudoyant plusieurs membres et en vivant plusieurs expériences, les acteurs bénéficient d'une meilleure connaissance des actions entreprises et d'une plus grande capacité adaptative. Leur connaissance du métier se trouve ainsi 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 leur relationnel limité, la mise en intercommunication des membres et l'intensification de leur relationnel ont enrichi leurs expériences et renforcé 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 le questionnement des routines et des connaissances, le renouvellement et la rétention des meilleures pratiques de fonctionnement. Ainsi, des révisions des processus de production et des améliorations dans les procès opératoires sont rendues possibles. Par le raccourcissement de certains modes d'exécution, le réaménagement des *lay-out* et l'imagination de nouveaux schémas dans la pose des câbles, etc., TLN a pu réduire le temps alloué dans certains de ses postes de travail et a amélioré le temps de la production. L'innovation qui s'en est suivie est souvent de nature incrémentale. Par des petites touches successives, les changements engagés concernent essentiellement l'amélioration des actions procédurales. Cependant, la multiplication de ces petites améliorations a fini par produire des effets substantiels sur le travail et sur la qualité de la production. Un agir autre est produit.

2. 2. L'encadrement intermédiaire, courroie de diffusion des connaissances

Chez TLN, l'encadrement intermédiaire constitue, au niveau de l'effectif, la catégorie la plus importante. Huit cents cadres moyens sont répartis entre les fonctions de contremaîtres, de chefs de groupes qualité et production, de porte-parole des équipes et de techniciens. 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 et 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, p. 97). Pour soutenir l'implication 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 ceux qui conçoivent et ceux qui exécutent. Il 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 ceux appelés principalement à les mettre en exécution, les cadres moyens bénéficient d'un positionnement privilégié. Ils jouxtent les décideurs et les exécutants, disposent de l'information paradoxale et connaissent les jeux des parties. Pour Nanoka (1999), ce sont les cadres intermédiaires qui élaborent la synthèse du savoir tacite des employés de première ligne et de 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 mis en scène. En les mettant sur la sellette, TLN a cherché à mieux fédérer les parties. Elle a aussi avivé la compétition et a cherché à tirer profit de l'effort d'imagination de chacun. Très nombreux, les intermédiaires n'avaient de choix pour accéder aux postes supérieurs limités que de chercher à mettre en valeur leur compétence et s'entourer d'éléments qualifiés. Dans leur quête de valorisation, plusieurs cadres moyens, sous pression et non sans angoisse, jouent aux explorateurs, essaient, réfléchissent et repensent le métier.

À l'écoute de leurs collaborateurs et prêtant attention à tout ce qui se fait autour d'eux, ils deviennent des véritables agents de changement, des chercheurs de nouvelles pistes et de solutions. Les connaissances explorées et diffusées par ces cadres sont de natures différentes. De manière précise, elles se rapportent généralement aux nouveaux dispositifs d'organisation du travail et à l'amélioration de la qualité des câbles. Ces deux types de connaissances sont cruciaux pour TLN qui cherche constamment à comprimer ses coûts de production (à travers la réorganisation continue et efficiente du travail) et à améliorer la qualité de ses produits pour satisfaire sa clientèle.

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, TLN a pu former de nouvelles expertises et affirmer le savoir

et le savoir-faire de chacun de ses employés. Aujourd'hui, les capacités d'apprentissage chez TLN se trouvent renforcées et, grâce à son design du travail particulier, elle a pu améliorer ses procès de production, renforcer la compétence de ses travailleurs et faire face aux nouvelles exigences de son marché.

2.3. Retour sur enquête

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, vers le mois de mars 2002 et durant une dizaine de jours, voir ce qu'il est advenu de l'entreprise et de ses équipes de production. Des changements majeurs se sont depuis produits. Au niveau de la direction générale, le directeur allemand a été remplacé et il y a eu l'entrée de deux nouveaux cadres, l'un pour prendre en charge le contrôle de gestion et le second pour remplacer le directeur de la qualité démissionnaire. Nos entretiens avec l'équipe dirigeante recomposée laissent apparaître des différences significatives quant aux soucis et objectifs de TLN. Pour l'entreprise, les affaires sont globalement satisfaisantes. Son principal client est plutôt satisfait de la qualité de production et ses commandes se sont depuis accrues. Une légère augmentation des prix a été même consentie. L'objectif à présent est de maintenir le niveau actuel de la production et de veiller sur la 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 » soutient le directeur général. « Et pour maintenir le cap, il faudrait stabiliser le système de production » ajoute-t-il. Ce souci de stabilisation des agirs 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 est principalement de veiller à la conformité des pratiques de ses membres. Des pratiques d'exécution standardisées et formellement consignées. « Nous avons testé et gardé les pratiques réussies, les meilleures pour ensuite les diffuser et les généraliser » soutient 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 prouvées. Pour les employés comme pour les porte-parole, la production se fait aujourd'hui dans la récurrence et dans l'uniformité ; « ce sont les mêmes gestes à porter toute la journée » précise avec nostalgie un ancien employé. Pour certains, un tel travail est stressant et monotone, pour d'autres, il est plutôt facile et sécurisant.

3. LA STRATÉGIE DES RH, FACTEUR D'EXPLOITATION ET DE DÉVELOPPEMENT DES CONNAISSANCES : LE CAS HBH

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 formations et de trajectoires différentes. Le premier est informaticien diplômé d'une grande école parisienne. Le second est diplômé d'une école de gestion en Tunisie et a exercé, durant plusieurs années, la vente du 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 trois cents collaborateurs, pour l'essentiel ingénieurs informaticiens. HBH opère sur le marché tunisien où elle est considérée comme une référence, mais aussi sur le marché international où elle dispose de plusieurs représentations. Comment HBH a-t-elle pu sauvegarder son avantage comparatif et développer ses expertises et ses compétences ? Dans un secteur d'activité à haut niveau concurrentiel marqué par l'innovation et le changement, quelle était la stratégie adoptée pour apprendre, changer et se maintenir sur le marché ?

3.1 La GRH, levier de développement des savoirs et des savoir-faire

Parce que les sciences informatiques sont en perpétuels développements, pour maintenir une position compétitive, HBH doit continuellement veiller à la mise à jour et le renouvellement de ses compétences. Sans un développement permanent de ses expertises et de son savoir, l'entreprise tomberait rapidement en obsolescence. Pour éviter un tel écueil, HBH accorde une importance première à la formation. Outre un budget avoisinant 10% de son chiffre d'affaires, l'entreprise développe un réseau de partenariat avec plusieurs grandes compagnies informatiques comme IBM, et avec des organismes financiers internationaux comme l'Union Générale. « La mise en place d'un partenariat avec les grands du domaine nous permet de rester présent, 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. Pour être en état de veille, les cadres HBH sont appelés à bouger pour s'informer et apprendre. Ils voyagent beaucoup, assistent aux congrès et participent activement aux séminaires spécialisés. Chaque mois, des séminaires internes animés par des spécialistes étrangers et locaux sont organisés au profit de l'ensemble du personnel. Au-delà de la formation, la politique salariale à HBH constitue un élément essentiel dans l'attrait et le maintien des meilleures compétences de la place. Deux fois supérieures à la

moyenne nationale, la rémunération est un facteur essentiel dans la stabilisation des ressources. Ces hauts potentiels, dont les compétences sont déterminantes dans le jeu concurrentiel, ont souvent tendance à vouloir changer d'équipe. Volatiles, ces cadres préfèrent la transhumance et les nouvelles occasions d'apprentissage. Par une politique de rémunération appropriée, HBH a su attirer les plus hauts potentiels du pays et a réussi à les fidéliser. Autre élément non moins important qui explique l'expansion rapide de HBH, cette ambiance de travail bon enfant qui caractérise l'ensemble de l'organisation. Malgré le développement numérique qu'a connu l'entreprise, les rapports sociaux ont gardé une convivialité joyeuse et un esprit *start-up* marqué par la simplicité, la confiance et l'ouverture.

Chez HBH, l'informel l'emporte très souvent sur le procédural. Réduites au maximum, les procédures et les injonctions écrites sont plutôt inexistantes, sinon rares. Par cette politique de partenariat et d'ouverture sur le marché et par 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, un ordre en devenir où l'intelligence de chacun est à la fois respectée et sollicitée et où l'échange et la complémentarité sont favorisés. Par la mise en confiance et en complémentarité des participants, l'entreprise est devenue un véritable espace d'expérimentation ; un lieu de fertilisation croisée des connaissances et des savoir-faire, un espace d'enrichissement pour tout un chacun des membres.

3.2. Le consultant, point de jonction des compétences

Chez HBH, il y a deux types de production : une production suivant un cahier des charges et une production pour client virtuel. Dans le premier cas, l'entreprise doit satisfaire la commande conformément à un cahier des charges et 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 du 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. Souvent, c'est un ancien consultant. Le consultant est plutôt de formation gestionnaire. C'est un spécialiste confirmé dans un métier précis des finances. Sa mission est de s'interposer entre l'équipe des informaticiens et les clients. Il est appelé à faire l'interprète des besoins exprimés auprès de l'équipe des informaticiens appelés à les traduire en solutions techniques. Le rôle du consultant serait essentiel dans le rapprochement des compréhensions du client qui ne connaît pas les sciences informatiques et de

l'informaticien qui ne comprend pas les finances. Par ses intermédiations, il rallie les parties en construisant une proximité cognitive et un langage commun. Par ses va-et-vient et ses transferts de sens et d'applications, le consultant médiateur interprète les intelligibilités 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 habilité (Giddens, 1987) et en renégociant les besoins du client, il explore de nouvelles pistes, leur ouvre de nouveaux horizons. Pour réussir ces mises en connexion, le consultant doit savoir traquer les idées des uns et des autres, identifier et être capable d'explicitier en 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. Par ses médiations, il explore et construit une nouvelle connaissance. Le consultant doit être aussi un fin psychologue pour mettre en confiance les parties, comprendre rapidement leur logique et leurs langages. « C'est en fonction de la compétence du consultant que la mission engagée réussit ou piétine et c'est grâce à leur perspicacité que le temps de production chez HBH est plus court » précise le directeur du personnel.

La triangulation 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 mise en interaction. Les applications proposées ne sont pas de simples solutions informatiques proposées 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 a favorisé l'apprentissage collectif. Elle a surtout permis la création d'un savoir nouveau, un savoir différent qui se forme et se transforme dans les interfaces et à travers les négociations et les échanges entre compétences.

Cependant, en dépit d'une politique salariale alléchante et 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 passent inéluctablement par l'apprentissage collectif et par la conjugaison des efforts de l'ensemble des intervenants. Mais cette mise en interconnexion des experts et cette liberté des échanges qui leur est nécessairement conférée rendent difficiles la protection des savoirs et le contrôle des fuites. À plusieurs occasions, certains consultants et directeurs de projet ont préféré s'installer à leur propre compte, d'autres vendre frauduleusement des

logiciels et des produits maison. Pour HBH, il y a dans ces défaillances des risques énormes. Et le dilemme crucial que vit actuellement la direction est de savoir comment pouvoir encourager les échanges entre acteurs pour favoriser les apprentissages et l'innovation et en même temps chercher à les contrôler. « Il y va du présent et de l'avenir de l'organisation » précise le directeur technique.

CONCLUSION

La gestion des connaissances n'est pas une affaire technique, le simple produit des TIC. Au-delà des approches technicistes, nous avons cherché à montrer toute l'importance que peuvent avoir le design du travail et la stratégie de gestion des ressources humaines dans tout processus d'exploitation et de développement des connaissances. À travers l'étude de deux cas, nous avons analysé, chez TLN, le rôle que peut accomplir la structuration du travail dans la formation de nouvelles pratiques et dans le développement d'un réseau de coopération interne à même de favoriser l'apprentissage et l'exploration de nouvelles pratiques. Dans le second cas, l'entreprise HBH a su créer une culture spécifique ; une culture 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 d'acteurs situés et leur savoir est le fruit de leur coaction et de leur expérimentation. Ce sont les participants qui portent l'expertise et les savoir-faire et décident de leur concrétisation et de leur développement. C'est au regard de leurs représentations que se forment leur intention et la nature de leurs participations, définissent l'agir et ses modalités, le travail et les changements à engager. Loin d'être le simple produit d'instruments techniques ou d'un système expert, l'exploitation des savoirs disponibles et l'exploration de nouveaux agirs seraient seulement possibles par la mise en place d'un système de gestion du travail et de management des personnes efficace. Un système qui autorise les discussions ouvertes, le dialogue, la richesse et l'échange. Par la mise en intercommunication de l'ensemble des participants, on crée « une dialectique complémentaire » (Habermas, 1987) qui autorise le croisement, l'échange et la confrontation des expertises et des connaissances, renforce l'apprentissage collectif et le changement des pratiques et des modes de raisonnement

Cette recherche doit cependant être complétée par d'autres qui devraient investir en profondeur la dimension sociale du management des connaissances. Les phénomènes de coopération, du pouvoir de l'expertise et de la rétention des connaissances opèrent de manière active dans des situations de création et de partage de connaissances. D'autre part, il serait intéressant de voir dans d'autres

recherches la complémentarité entre les approches techniciste et organisationnelle du management des connaissances. Cet article est en effet parti de la critique du déterminisme techniciste dans lequel s'enlise la gestion des connaissances pour se trouver dans un autre déterminisme, cette fois « organisationnel ». Les deux propositions constituent à notre avis autant de nouvelles pistes de recherche pour un champ prometteur et en pleine expansion.

RÉFÉRENCES

- Argyris C. et D. Schon**, 1978. *Organizational learning: A theory of action perspective*, New York, Addison-Wesley Publishing.
- Ashby, W. R.** (1952. *Design for a brain*, New York, J. Wiley and Sons.
- Barney, J.** 1991. « *Firm resources and sustained competitive advantage* », *Journal of management*, vol. 17, 1, p. 99-120.
- Bhatt, D. G.** 2001. « *Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques and people* », *Journal of knowledge management*, vol. 5, 1, p. 68-75.
- Bigras-Poulin, M. et C. Banville**, 2003. « *Les techniques de l'information et la transformation des métiers: une causalité réticulaire* », *Conférence internationale sur les NTIC*. Tunis 2003.
- Bollinger, P. S. et M. D. Smith**, 2001. « *Managing organizational knowledge as a strategic asset* », *Journal of knowledge management*, vol. 5, 1, p. 8-18.
- Brown, J. S. et P. Duguid**, 1998. « *Organizing knowledge* », *California Management Review*, vol. 40, 3, p. 90-111.
- Burrell, G. et G. Morgan**, 1979. *Sociological paradigms and organizational analysis*, London, Heinmen.
- Cook, S. D. N. et J. S. Brown**, 1999. « *Bridging epistemologies: The generative dance between organizational knowledge and organizational knowing* », *Organization Science*, vol. 10, 4, p.381-400.
- Cossette, P.** (dir.), 2003. *Cartes cognitives et organisations*, Paris, ADREG.
- Crozier, M. et E. Friedberg**, 1977, *L'acteur et le système*, Paris, Seuil.
- Darroch, J. et P. Mc Naughton**, 2002. « *Examining the link between knowledge management practices and types of innovation* », *Journal of intellectual capital*, vol. 3, 2, p. 210-222.
- Foss, N. J.** 1997. « *The resource-based perspective: An assessment and diagnosis of problems* », *DRUID Working Paper* N 97-1.
- Foss, K. et N. Foss**, 1998. « *The knowledge-based approach: a perspective from organizational economics* », *DRUID Working Paper*, 1998.
- Gallaire, H.** 1987. *La représentation des connaissances. La recherche en intelligence artificielle*, Paris, Seuil.
- Giddens, A.** 1987. *La constitution de la société. Eléments de la théorie de la structuration*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Grant, R. M.** 1996. « *The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation* », *California Management Review*, spring, p. 114-135.

- Habermas, H.** 1976. *Connaissance et intérêt*, Paris, Gallimard.
- Habermas, H.** 1987. *Théorie de l'agir communicationnel*, Paris, Fayard.
- Hamel, G. et C. K. Prahalad,** 1990. « *The core competence of the corporation* », *Harvard Business Review*, vol. 3, p. 79-91.
- Hedlund, G.** 1994. « *A model of knowledge management and the N-form corporation* », *Strategic Management Journal*, vol. 15, p.73-90.
- Jodelet, D.** 1984. *Réflexions sur le traitement de la notion de représentation sociale en psychologie sociale*, dans B. Schiele et C. Belisle (dir.). *Les représentations*. Numéro spécial de la revue *Communication et Information*, 6/2-3, p. 15-41, 1984.
- King, W., A. S. W. Fowler et C. P. Zeithaml,** 2001. « *Managing organizational competencies for competitive advantage: the middle-management edge* », *Academy of Management Executive*, vol. 2, p. 95-106.
- March, J. G.** 1991. « *Exploration and exploitation in organizational learning* », *Organization Science*, vol. 2, p. 71-87.
- Marchesnay, M.** 2002. *Pour une approche entrepreneuriale de la dynamique ressources-compétences : essai de praxéologie*, Paris, ADREG.
- Nelson, R. et S. Winter,** 1982. *An evolutionary theory of economic change*, Cambridge, Harvard University Press.
- Nonaka, I.** 1999. « *L'entreprise créatrice de savoir* », dans *Knowledge Management*. Paris, Les Editions d'Organisation.
- Nonaka, I. et N. Konno,** 1998. « *The concept of ba : building a foundation for knowledge creation* », *California Management Review*, vol. 40, 3, p.40-54.
- Orlikowski, W. J.** 1991. « *Integrated information environment or matrix of control? The contradictory implications of information technology* », *Accounting, Management and Information Technologies*, vol. 1, p. 9-42.
- Pirat, J.** 1987. *La naissance de l'intelligence artificielle*, Paris, Seuil.
- Reed, R. et R. J. Defilippi,** 1988. « *Causal ambiguity, barriers to imitation and sustainable competitive advantage* », *Academy of Management Review*, vol. 15, p.88-102.
- Rondeau, A. et al.** 2001. *Transformez votre organisation grâce aux TI*, Isabelle Quentin Editeur.
- Scarbrough, H. et al.** 1999. *Knowledge management: a literature review*, London, Institute of personnel and development.
- Schultze, U.** 1998. « *Investigating the contradictions in knowledge management* », *Joint Working Conference on Information Systems*.
- Schutz, A.** 1964. *The problem of rationality in the social world*, dans A. Broderson (dir.), Alfred Schulz : collected paper, vol. 2, p.64-88, .M. Nijhoff, Lahaye.
- Scott, W.R.** 1987. « *The Adolescence of Institutional Theory* », *Administrative Science Quarterly*, vol. 32, p. 504-513.
- Simon, H. A.** 1952. « *Comments of the theory of organizations* », *American Political Science Review*, vol. 46, p. 1130-1139.
- Swan, J., S. Newell, H. Scarbrough. et D. Hislop,** 1999. « *Knowledge management and innovation: networks and networking* », *Journal of Knowledge Management*, vol. 3, 4, p. 262-275.

- Swan, J., S. Newell.** et **M. Robertson**, 2000. « *Knowledge management- When will people management enter the debate?* », Proceedings of the 33rd Hawaii International Conference on System Sciences.
- Tapscott, D.** et **A. Caston**, 1993. *Paradigm Shift: The New Promise of Information Technology*, New York, Mc-Graw.
- Tenkasi, R.** et **R. Boland**, 1996. « *Exploring knowledge diversity in knowledge intensive firms: a new role for information systems* », *Journal of Organizational Change Management*, vol. 9, 1, p.79-91.
- Tsoukas, H.** 1996. « The firm as a distributed knowledge system: A constructionist approach », *Strategic Management Journal*, vol. 17, Winter Special Issue, p.11-25.
- Varela, J. F.** 1989. *Autonomie et connaissance*, Paris, Seuil.
- Veltz, P.** et **P. Zarifian**, 1994. « *De la productivité des ressources à la productivité par l'organisation* », *Revue Française de Gestion*, 97, p. 59-66.
- Watzlawick, P.** (1978). *La réalité de la réalité: confusion, désinformation et communication*, Paris, Seuil.