

(Ré)concilier l'économique et le social dans la prise en charge du partage des connaissances ?

Claude Paraponaris
Maître de Conférence
parapo@univ-aix.fr

Gilda Simoni
Attachée temporaire d'enseignement et de recherche
simoni@univ-aix.fr

Université de la Méditerranée
LEST UMR CNRS 6123
35, avenue Jules Ferry
Tel : 04 42 37 85 26 / 13
Fax : 04 42 26 79 37
13626 Aix en Provence Cedex, France

Résumé

Le partage des connaissances dans les organisations représente une situation de gestion qui peut être traitée de deux façons différentes. La première consiste à instaurer une « agence » qui structure, incite, guide le partage et « punit » les comportements déviants. La seconde vise à développer les micro-communautés en fonction de « structures d'opportunités » et de « normes sociales adéquates ». Ainsi, selon l'alternative couramment proposée dans la littérature, les managers qui souhaitent prendre en charge le partage des connaissances auraient à choisir entre une voie privilégiant un traitement « économique » et une voie mettant davantage l'accent sur les fondements sociaux du partage.

Cette alternative est-elle incontournable ? Quelles formes revêt concrètement la prise en charge du partage des connaissances dans les équipes ? Quelles sont les solutions qu'un manager peut déployer pour gérer ce partage tout en (ré)conciliant l'économique et le social ?

Mots clés : partage, connaissances, agence, communautés, soin, relations.

(Ré)concilier l'économique et le social dans la prise en charge du partage des connaissances ?

Introduction

Le partage des connaissances dans les organisations représente une situation de gestion qui peut être traitée de deux façons différentes. La première consiste à instaurer une « agence » qui structure, incite, guide le partage et « punit » les comportements déviants. Les incitations monétaires jouent ici un rôle majeur, l'accent est mis sur la motivation intrinsèque au partage. La seconde vise à développer les micro-communautés en fonction de « structures d'opportunités » et de « normes sociales adéquates ». L'accent est alors mis sur les motivations extrinsèques au partage. Les « structures d'opportunité » concernent les occasions et bénéfices du partage dans la communauté et déterminent l'étendue des échanges, les « normes sociales adéquates » relèvent des comportements relationnels attendus.

Ainsi, selon l'alternative couramment proposée dans la littérature, les managers qui souhaitent prendre en charge le partage des connaissances auraient à choisir entre une voie privilégiant un traitement « économique » et une voie mettant davantage l'accent sur les fondements sociaux du partage. Cette alternative est-elle incontournable ? Quelles formes revêt concrètement la prise en charge du partage des connaissances dans les équipes ? Quelles sont les solutions qu'un manager peut déployer pour gérer ce partage tout en (ré)conciliant l'économique et le social ?

Nous tenterons de répondre à ces questions en organisant notre propos en quatre parties. Dans une première partie, à partir d'un point de vue comparatif, nous présentons les opportunités d'analyse ainsi que les limites offertes par les deux options d'étude du partage des connaissances que représentent le modèle de l'Agence et celui des communautés. Nous proposons ensuite une approche intégrée de ces deux perspectives en nous attachant à « l'intensité du soin » apportée au partage des connaissances. Dans une deuxième partie, nous décrivons le contexte de la recherche empirique sur laquelle nous nous appuyons ainsi que le paradigme épistémologique choisi et la méthodologie employée.

Dans une troisième partie, nous présentons l'étude de cas qui nous permet de développer l'analyse. L'étude sur longue période des pratiques d'un manager, supporté par le responsable d'équipe affecté à son unité, met en lumière la coexistence d'une diversité de réponses pour restaurer des comportements de partage dans une équipe conflictuelle. Enfin, dans une quatrième partie, nous développons la discussion des enseignements de l'étude de cas. Si la grande majorité des efforts a consisté à rétablir un contexte social favorable, d'autres initiatives sont marquées par un traitement relevant du modèle de l'Agence. Cette étude confirme l'existence d'une articulation entre des solutions empruntées aux deux modèles. Elle permet également d'envisager une analyse du partage des connaissances en dépassant le cadre proposé par le concept de confiance et créditer celui de soin dans les relations.

1. Prendre en charge le partage des connaissances.

La « gestion des connaissances » englobe des processus de nature différente dont les contenus et les frontières ne sont pas stabilisés. Ces processus sont notamment la création, le partage, le transfert, la capitalisation. Cette communication se propose d'aborder la question du partage des connaissances, ce processus pouvant être considéré comme transversal à l'ensemble des processus de la gestion des connaissances¹.

1.1 Agence ou communauté ? Apports et limites des options de prise en charge du partage des connaissances

Les travaux sur le partage nous rappellent que, d'un point de vue managérial, deux solutions sont communément envisagées pour prendre en charge le partage des connaissances dans les organisations (Von Krogh 2002, 2003). La première propose de prendre en charge le partage des connaissances dans une perspective de contrôle organisationnel, dont le modèle de l'Agence constitue les fondements économiques (Jensen et Meckling, 1976). La seconde inscrit plutôt le partage dans la perspective des interactions inter-individuelles qui fonde les collectifs identitaires et les communautés. Les « communautés de pratiques » sont alors considérées comme l'unité d'analyse la plus pertinente des processus de travail, d'apprentissage et d'innovation (Brown et Duguid, 1991, 1998, 2000).

Modèles d'Agence et de Communautés peuvent se comparer au moyen de quatre processus à l'œuvre dans toute organisation. Il s'agit de la structuration, de la coordination, de l'incitation et de l'évaluation des actions individuelles et collectives. Une analyse comparative similaire est conduite par Girin (2001) au sujet des agencements organisationnels.

Tableau 1 – Deux options théoriques de l'organisation

	Agence	Communauté
Structuration	Organisation = articulation de contrats	Auto-organisation, partage du « faire », construction de l'identité commune
Coordination	Information permet la coordination hiérarchique	Ajustement mutuel
Incitation	Calcul contribution – rétribution	Confiance inter-individuelle
Evaluation	Centrée sur les résultats individuels	Cohérence des groupes

Le modèle de l'Agence (ou du Mandat) est le plus souvent utilisé pour analyser les relations bilatérales en situation d'asymétrie informationnelle, mais il peut tout autant aider à comprendre les relations de coordination ou de coopération. Pour prendre en charge le partage des connaissances, la mise en place d'une Agence consiste à structurer, guider et inciter les individus à déployer des comportements de partage. Des modalités de sanction sont définies et appliquées aux individus adoptant des comportements déviants. L'évaluation et les mécanismes de calcul contribution - rétribution jouent alors un rôle essentiel. Les individus partagent parce qu'ils ont « intérêt à le faire ». L'incitation est monétaire et individuelle.

Si l'on se réfère au modèle des « communautés de pratique »², le partage des connaissances est envisagé et analysé de manière très différente par rapport au modèle de l'Agence. L'inscription dans les relations de travail y est beaucoup plus forte. L'unité d'analyse est déplacée des relations inter-individuelles aux relations de groupe. Le rôle structurant des interactions des personnes engagées dans une pratique commune est fortement mis en avant : la pratique revêt plusieurs fonctions relatives à l'exécution du travail et également une fonction « sociale », permettant aux individus de vivre une expérience satisfaisante au travail (Wenger 1998). Le partage des connaissances s'inscrit alors dans le quotidien de la « communauté » et fait partie intégrante des comportements développés, la réalisation de l'activité et les bénéfices que l'individu en retire dépendant de ces comportements.

Pour autant plusieurs limites sont perceptibles dans cette approche. Les préconisations à visée opérationnelle explicitées sont mineures³. L'absence de mise en contexte est également problématique. En effet, le contexte dans lequel se déroulent les relations de travail apparaît « sans épaisseur », les enjeux de pouvoir et des luttes de légitimité au sein des communautés ne sont pas pris en compte. L'incitation à partager les connaissances n'est pas appréhendée en terme de contribution – rétribution, ce qui écarte de fait les éventuels comportements de domination.

En définitive, ces deux approches sont plus complémentaires qu'opposées : chacune développe son argumentation là où l'autre rencontre ses limites d'analyse. De plus, elles prennent en considération une dimension commune, celle des relations entre individus. D'une approche individuelle, la perspective devient collective dans le cas des communautés de pratique. Néanmoins, dans les deux cas, les relations ne sont pas qualifiées et les contextes d'application de ces modèles ne sont pas développés : quelles sont les conditions de réalisation de ces modèles ? Peut-on indifféremment choisir d'agir selon les préconisations de l'un ou de l'autre ?

Les conceptualisations proposées par Von Krogh en termes de « soin » fournissent des réponses à ces questions. Elles permettent de mettre en perspective ces deux approches dans un cadre commun et de prendre en compte leur complémentarité. La dépendance des modèles à l'égard des contextes relationnels dans lesquels ils sont déployés est ainsi soulignée. En retour, l'effet des modèles sur les contextes est analysé.

1.2 La notion de « soin » : cadre conceptuel intégrateur ?

Sous la notion de « soin », Von Krogh (1998) propose une conceptualisation des dimensions relationnelles permettant de rendre compte de comportements relationnels précis et, plus largement, de caractériser les modes relationnels explicatifs des interactions entre individus ou groupes dans les organisations. Le « soin » est défini comme une « attention sérieuse », et comme un « sentiment de présence et d'intérêt à l'autre »⁴.

La responsabilité du manager en termes de « soin » est justifiée par la caractérisation des connaissances retenues. Les connaissances étant intimement liées aux individus et à leurs interactions, leur « facilitation » dépend fortement de la sensibilité des managers aux questions « humaines ». C'est ainsi une approche de la création de connaissances en contexte organisationnel qui est proposée (celle-ci s'appliquant au partage, puisque l'auteur prend appui sur le modèle de création en cinq phases de Nonaka).

Le « soin » est nécessaire pour créer des connaissances en raison du processus de « justification publique » qui doit être mis en œuvre. Ce processus implique la mise à jour et la discussion des « croyances » entre les membres du groupe ou de l'organisation. Il est facile de prendre la mesure des difficultés qui peuvent alors se présenter pour conduire un tel processus. Il s'agit d'un processus fragile qui rencontre généralement quatre « barrières » organisationnelles :

- le langage « légitime », connu et accepté par les membres de l'équipe et de l'entreprise,
- les histoires d'échecs et les habitudes, qui font force de loi et admettent difficilement d'être remises en cause,
- les procédures formelles, efficaces mais contraignantes,
- les « paradigmes » de l'entreprise : vision stratégique, mission affichée et autres valeurs clés dont il est difficile de s'écarter.

De manière plus globale, ces barrières mettent en évidence que, le fonctionnement des communautés ne « va pas de soi ». La qualité des relations joue un rôle fondamental et nécessite un « soin » particulier. Le « soin » agit comme condition facilitante sur les comportements relationnels suivants :

- la confiance mutuelle, qui permet de pallier les asymétries d'information tant sur la compétence que sur les intentions d'autrui,
- l'empathie, qui permet de développer une compréhension des perspectives d'autrui au plus près de ce qu'il exprime,
- l'aide véritable, notamment en termes d'accompagnement des nouveaux arrivants,
- l'indulgence quant au jugement et le courage : ces deux notions relèvent d'une ouverture d'esprit collective qui permet de tester et d'assumer des expérimentations audacieuses.

Selon Von Krogh, les organisations peuvent être classées en fonction du degré de « soin » qui caractérise les relations à l'œuvre en leur sein. Selon que le « soin » est élevé ou faible, les comportements des individus et des groupes relatifs aux connaissances varieront. Von Krogh propose ainsi quatre types de comportements relationnels représentant les implications du degré de « soin » au niveau des individus et des groupes. Ces comportements influencent directement la création de connaissances.

Figure 1 : Soin et création de connaissances (d'après Von Krogh 1998)

		Connaissance	
		Individu	Groupe
Soin	Faible	Capturing	Transacting
	Elevé	Bestowing	Indwelling

Le « soin faible » (low-care relationships) se traduit par la méfiance, l'absence d'empathie et d'accès à l'aide, un jugement autoritaire et la lâcheté. Les cas de soin faible correspondent à un contexte compétitif, dans lequel les individus cherchent à préserver leurs connaissances plutôt qu'à les partager et où les apprentissages se font essentiellement de façon individuelle. Au niveau des relations de groupe, la participation à la création de connaissances collective se réalise sur un mode transactionnel. Les échanges concernent surtout des connaissances explicites et sont fonction des retours attendus.

Le « soin élevé » (high-care relationships) se traduit par une confiance mutuelle considérable, une empathie active, l'accès à l'aide, l'indulgence par rapport au jugement et le courage. Dans les cas de soin élevé, les individus « déposent » leurs connaissances auprès de leurs collègues et reçoivent une aide active de ces derniers. L'environnement de travail se caractérise par le soutien et l'intérêt démontrés à chaque individu dans son processus d'apprentissage. Au niveau groupe, le « mutual bestowing » constitue un terrain fertile à un processus de création de connaissances qualifié « d'indwelling ». Cette notion, utilisée en référence à Polanyi et Prosch (1975) renvoie à une façon d'appréhender aussi bien les idées, les expériences, les

concepts que les êtres humains⁵. Le partage de connaissances tacites qui se réalise dans ce contexte permet alors un changement de perspective, au plus près des expériences de chacun. Appliqué aux relations de groupe, cela se traduit par des échanges compréhensifs qui permettent la discussion de points de vue, émotions et expériences divers et l'émergence de nouveauté.

Cette qualification des relations dans les équipes de travail ouvre de nombreuses perspectives quant à la question du partage dans les organisations, qu'il s'agisse de perspectives théoriques (en termes de contextualisation des relations) ou pratiques (en termes de prise en charge). Elle permet de mieux appréhender les deux modèles précédemment évoqués, agence ou communautés, en référence à la qualité des relations qui les caractérise. L'étude du lien de double causalité entre modèles et contexte relationnel est particulièrement riche d'enseignements : si le modèle de l'Agence apparaît approprié aux situations de soin faible, il a également pour effet de renforcer ces situations. Par ailleurs, si les communautés semblent constituer des lieux favorables au soin élevé, comment s'assurer que la régulation de groupe maintienne cette qualité de soin ? Enfin, comment « passer » d'une situation de soin faible à une situation de soin élevé : comment favoriser l'émergence de communautés ? L'action en faveur des communautés suffit-elle à garantir l'apparition des comportements de partage souhaités ? Comment cette action peut-elle prendre forme ?

Von Krogh propose plusieurs pistes qui suggèrent selon nous d'articuler les deux modèles. En effet, ces solutions peuvent être classées en deux catégories :

- celles qui consistent à mettre en relation les individus, par des programmes de type mentoring ou des événements sociaux ;
- celles qui visent plus directement les systèmes d'incitation, par l'évaluation collective plutôt qu'individuelle et la prise en compte du soin accordé aux relations dans l'évaluation (par exemple en recourant à des évaluateurs multiples).

Cette analyse suggère donc de combiner des solutions empruntées aux deux modèles car si les communautés constituent des lieux particulièrement favorables à l'émergence et au partage des connaissances, elles n'en ont pas moins besoin de cadrage et sont soumises à l'influence du contexte socio-organisationnel dans lequel elles s'inscrivent.

2 Méthodologie et contexte de la recherche

2.1 Epistémologie et méthodologie de la recherche

Le paradigme épistémologique adopté dans cette recherche est un paradigme interprétativiste. La connaissance élaborée « passe par la compréhension du sens que les acteurs donnent à la réalité. Il ne s'agit plus d'expliquer cette réalité mais de la comprendre au travers des interprétations qu'en font les acteurs » (Girod-Séville et Perret, 1999). Dans ce cadre, deux critères de validité de la connaissance sont utilisés : le caractère idiographique de la recherche⁶ et les « capacités d'empathie »⁷ que développe le chercheur.

La méthodologie employée est qualitative, nous avons procédé par étude de cas. Cette stratégie de recherche est à la fois adaptée à notre perspective de recherche (relativement peu explorée dans la problématique retenue) et à notre positionnement épistémologique. Afin de garantir la qualité des informations recueillies, analysées et mises en forme, nous avons pris appui sur les apports méthodologiques d'auteurs tels que Miles et Huberman (1991), Glaser et Strauss (1967) et sur la synthèse proposée par Eisenhardt (1989). Nous avons été attentifs au respect des principes d'échantillonnage théorique (les cas sont choisis en fonction de leur pertinence théorique), de saturation théorique (le recueil cesse quand l'amélioration incrémentale à la théorie est minimal), de chevauchement des phases de collecte et de codage des données, de triangulation des données⁸.

2.2 Contexte de l'étude de cas

Ce cas est issu d'une étude empirique de 18 mois au sein d'un site français d'une multinationale américaine impliquée dans des activités de développement technologique⁹. Cette entreprise multinationale, créée en 1928, emploie aujourd'hui 110.000 personnes dans 60 pays dont 10.000 en R&D (3.100 personnes en France dont 900 en R&D). Elle se situe parmi les leaders mondiaux pour les produits de communication personnelle et les semi-conducteurs. Le site étudié a été implanté en 1967. Il est en charge des cycles complets de développement et compte 2350 personnes dont 700 ingénieurs et techniciens.

Plusieurs équipes, issues de divers départements, ont été étudiées afin de comparer les pratiques de capitalisation des connaissances de chaque équipe et de les rapporter aux

contextes socio-organisationnels dans lesquels elles s'inscrivent. Pour réaliser ces études de cas, la méthode principalement utilisée a été l'entretien semi-directif centré (plus de 70 entretiens réalisés au total). La présence régulière (une semaine par mois en moyenne) sur le site et l'immersion au sein du service RH a également permis d'acquérir une bonne connaissance du terrain et de recueillir de nombreuses informations par voie informelle. Ceci est plus particulièrement vrai pour les équipes aux histoires « chargées », chaque rencontre avec les interviewés étant une occasion d'être mis au courant de l'évolution de la situation.

Le département dont il est question ici comprend cinq équipes, trois fonctions individuelles transversales de gestion de projet et une fonction de support technologique. Il réalise des activités situées en fin de phase du cycle de développement de nouveaux produits. Ce département étant en train de vivre un changement important au moment de notre arrivée, nous l'avons sélectionné et retenu dans notre échantillon. Nous avons rencontré plusieurs fois le responsable de ce département (**RD**) pour savoir comment la situation évoluait. Nous avons complété cette démarche par des entretiens au sein de trois équipes sur cinq. Le changement en question a finalement concerné quasi-exclusivement l'une des équipes, « l'équipe J », dont nous retraçons l'histoire.

Les entretiens avec les subordonnés ont été réalisés un an après la première rencontre avec le responsable de département (RD), afin de recueillir des informations une fois les premiers changements mis en route. A cette date, l'équipe J est composée de 12 personnes dont 2 à l'étranger. L'élaboration du cas est basée sur les entretiens avec le responsable de département, le responsable d'équipe (son n-1), deux ingénieurs aux situations opposées (l'un, ancien et expérimenté, ayant eu auparavant des responsabilités managériales ; l'autre - « jeune ingénieur » - embauché depuis 3 ans) et le responsable RH rattaché au département. Les entretiens ont fait l'objet d'une analyse de contenu thématique, assistée par logiciel Nvivo.

3 Restaurer le partage dans une équipe conflictuelle

3.1 Point de départ

Lorsqu'il prend la direction du département en janvier 2002, RD a pour mission principale de « remettre l'équipe J sur pied ». La situation de l'équipe avant sa prise de fonction correspond

à une situation de « soin faible ». Les relations sont peu « soignées », de nombreux conflits existent, l'équipe est divisée en sous-groupes. A la tête de ces sous-groupes, les responsables exercent leur pouvoir de façon autoritaire et ne permettent pas aux membres de leurs équipes de profiter de leur expérience. Les sous-groupes sont composés de façon déséquilibrée : par exemple, dans un cas, un ancien est avec trois nouveaux et ne dispose pas de temps suffisant pour « coacher » les jeunes, alors qu'un autre groupe est composé uniquement d'anciens. Les individus travaillent de façon isolée, la charge de travail est répartie grossièrement en fonction des domaines de compétence mais cette allocation de ressources ne donne pas de résultats satisfaisants. Certaines compétences sont sous-exploitées voire inutilisées. Ainsi, un jeune ingénieur test est très mal évalué car il a en charge des tâches qui ne correspondent pas à sa compétence (de son propre avis) et de plus, il n'est pas « coaché » (avis de RD). Sa compétence, marginale par rapport à l'ensemble de l'équipe, n'est pas mise à profit.

3.2 Travail préparatoire

Lorsque RD est sollicité pour améliorer cette situation, il est responsable d'équipe au sein de ce même département depuis 6 ans (autre équipe). Au sein de l'entreprise, RD a toujours travaillé dans ce département. Il a eu l'occasion d'y pratiquer plusieurs fonctions d'ingénieur avant de prendre en charge des responsabilités managériales. Cette appartenance lui permet de connaître plusieurs membres du département avant sa prise de fonction. Sa nomination officielle ne se fait pas immédiatement. Le poste est affiché vacant et RD prépare le terrain. Il souhaite prendre son temps et procéder à certains changements qui lui semblent nécessaires pour honorer son cahier des charges. Il a l'aval de son n+1. C'est même à cette condition qu'il a accepté le poste.

Son travail préparatoire consiste principalement à rencontrer l'ensemble des membres du département et à développer une connaissance relativement fine de chacun, tant du point de vue des capacités techniques que de la façon qu'ont les individus de vivre et de penser leur activité de travail. Ce travail dure environ un an. Il est essentiellement informel : déjeuners avec les individus qu'il ne connaît pas encore, discussions continues dans les bureaux de l'équipe (son bureau se trouve dans la zone « direction », lieu distinct des bureaux des équipes).

Durant cette étape préalable à la prise de fonction officielle, RD a également recours à des outils RH. L'option retenue ici, dans cette situation de soin faible, est une option de type Agence. Les outils d'évaluation sont utilisés pour mettre en évidence et sanctionner les comportements autoritaires et peu coopératifs des responsables d'équipe.

Encadré n°1 - Deux modes d'évaluation distincts et complémentaires.

L'évaluation « absolue » : elle comprend des objectifs opérationnels et des objectifs comportementaux. Elle est conduite par le n+1 et intègre des informations fournies par les « partenaires de travail clés » de l'évalué. L'employé est positionné selon 3 niveaux pour chaque objectif opérationnel (en dessus / atteint / en dessous) et selon 2 niveaux (démonstré / à améliorer) pour chaque objectif comportemental. Quand le niveau n'est pas atteint, il faut expliquer pourquoi sinon l'étape ne peut être validée au niveau informatique (mais il est évidemment possible de remplir juste pour valider l'étape...). Il est aussi possible de préciser ce qui permet de conclure à l'atteinte des objectifs. En général, chaque employé remplit sa fiche et celle-ci est ensuite validée par le manager. Les objectifs opérationnels priment dans cette évaluation, menée par entretiens trimestriels et annuels.

L'évaluation relative. Cette évaluation comprend des critères comportementaux dont le poids est beaucoup plus marqué. Elle est réalisée par plusieurs responsables hiérarchiques avec la participation du responsable RH rattaché au département. Elle est relative dans le sens où tous les individus d'un même grade sont comparés sur l'ensemble des critères établis dans la procédure.

RD utilise les résultats de l'évaluation relative pour opérer les changements qui lui semblent indispensables pour « remettre l'équipe sur pied ». Ces résultats, déterminés de façon collective, font état de « très mauvais retours sur les comportements » pour les responsables identifiés comme « sources des problèmes ». Ils fournissent une base « objective » à la discussion de l'opportunité pour ces responsables de changer de fonction. L'un d'entre eux part en pré-retraite, l'autre sur un autre site géographique. Enfin, un troisième est démis de ses attributions managériales et nommé à une fonction de « support technologique ». Dans ce dernier cas, RD a fait procéder à une évaluation 360° pour « mettre en évidence et faire comprendre » à l'intéressé la façon dont ses comportements étaient vécus par les autres membres de l'équipe. La mobilisation de cet outil visait davantage à fournir une base de discussion - et de persuasion - qu'une évaluation supplémentaire. La fonction de « support technologique » est définie de façon à placer l'individu dans une situation où la mise à

disposition de ses connaissances constitue l'objet même de son activité. Le bilan 8 mois plus tard est positif. L'intéressé a modifié ses comportements (il n'avait guère le choix) et l'équipe peut bénéficier des connaissances d'un individu porteur d'une grande expérience, expérience qui n'était pas mise à disposition quand il avait une responsabilité managériale.

3.3 Passage à une situation de soin élevé

Pour permettre le passage à une situation de soin élevé, plusieurs types d'actions sont mis en œuvre. En premier lieu, l'équipe est recomposée en une seule entité, sous l'autorité d'un seul et même responsable. Plusieurs actions complémentaires viennent soutenir cette tentative de passage à une situation de soin élevé : choix du responsable d'équipe, allocation des individus sur les projets, évaluation des comportements.

Le choix du responsable d'équipe représente un enjeu de premier ordre. Un individu extérieur au département est sollicité, connu pour son expérience technique transversale et ses qualités de leader. Son cahier des charges comprend trois points. Le premier objectif est de « réunifier l'équipe (...) puisque avant il y avait 4 MBU et 4 groupes, d'avoir un groupe suffisamment important de façon à avoir une taille critique et à pouvoir faire basculer les ressources entre les différentes MBU en fonction de la charge de travail (...). Cela signifie que l'on doit aller vers des gens « polyvalents » en termes d'équipements et de produits » (responsable d'équipe). Les deux autres points concernent le renforcement de la compétitivité de l'équipe par rapport aux autres sites géographiques et le développement d'une stratégie anticipatrice des évolutions des équipements. Cet énoncé du cahier des charges souligne le « soin » accordé par RD à cette question de la réunification d'équipe. Il décline son objectif sur son n-1, n-1 choisi justement pour sa capacité supposée à réussir la conduite de ce changement. Le responsable d'équipe est totalement en ligne avec RD. Il partage la même vision de la situation et les réponses proposées par RD lui conviennent parfaitement. Parmi ces réponses, la composition d'équipe constitue le moyen d'action central et privilégié.

La composition d'équipes, moyen privilégié de réinjecter du lien social

La répartition des individus sur les projets est effectuée selon un principe de combinaison des expériences et des expertises. Il n'y a quasiment plus de réalisation isolée. La séparation par domaine d'activité n'est plus prise en compte. Le responsable d'équipe explique : « *Pour*

aider le changement, je mixe les gens en fonction des projets (...). Sur un produit on a 2 ou 3 ingénieurs, donc ça peut se faire facilement. Le but du jeu c'est de capitaliser sur les expertises (par exemple entre digital et analogique)». Ainsi, la compétence du jeune ingénieur mentionné plus haut est mise à profit sur des projets « hybrides » : « il y a vraiment croisement entre l'expertise senior / junior, les [domaines d'activité], et les compétences des personnes. Une personne peut travailler sur 2 ou 3 projets avec à chaque fois des gens différents. Par exemple, [le jeune ingénieur] travaille avec des seniors, il leur a apporté son expérience digital et a été formé en analogique. Là sur un nouveau projet en digital, je vais croiser avec une personne « analogique » avec [le jeune ingénieur] qui gèrera ».

Cette expérience est relatée de la façon suivante par le « jeune ingénieur » : « *Sur le projet précédent, j'étais positionné sur une activité pour laquelle je n'avais pas d'expérience. Pour pallier cela, il avait été fait appel à un sous-traitant, mais ça ne s'est pas avéré efficace. Dans la réorganisation, deux personnes expérimentées sur ce domaine (...) ont été choisies pour travailler avec moi. Il y avait beaucoup de retard à rattraper. Une première phase de travail consista en une étroite collaboration des 3 personnes où j'observais et posais beaucoup de questions, puis petit à petit je suis devenu plus autonome et j'ai pu prendre la responsabilité de finir seul le projet. Ces personnes ont été très disponibles, elles ont beaucoup d'expérience et d'expertise et l'envie de donner. Il n'y a jamais eu de compétition entre elles alors que l'ancien chef ne partageait pas ».*

Pour être capable d'allouer les ressources de cette façon, un travail préalable de prise de connaissance des individus concernés est nécessaire : « *il faut faire attention aux personnalités, compétences... A l'arrivée, il a fallu un peu de temps pour expliquer, jauger les gens savoir quelles étaient leurs attentes, c'est bien tombé puisque c'était au mois de décembre [au moment de l'entretien annuel et de la définition des objectifs de l'année à venir] » (Responsable d'équipe). La mise en place du principe d'allocation de ressources mixtes sur tous les projets s'inscrit dans un travail de refonte des relations au sein de l'équipe, travail qui prend également appui sur les réunions hebdomadaires : « on a une réunion toutes les semaines dans laquelle on peut prendre 20 à 30 mn pour parler d'un sujet spécifique qui a été amené par l'un des ingénieurs », c'est un moment « très important avec tout le groupe et qui permet d'échanger, sachant que ce n'était pas évident au départ du fait de la séparation entre les 4 équipes » (Responsable d'équipe).*

La démarche employée par le responsable d'équipe est semblable à celle de RD : avoir une connaissance suffisamment fine des membres de l'équipe avant de mettre en place une nouvelle organisation du travail. Cette prise de connaissance, réalisée essentiellement de façon informelle par RD, est médiatisée par l'entretien d'évaluation dans la démarche du responsable d'équipe (rappelons que l'évaluation était utilisée comme moyen de justification des changements de fonction par le RD et non comme moyen de connaître les membres de l'équipe). La nouvelle façon de répartir le travail par la combinaison systématique des expériences et expertises est quant à elle soutenue par les réunions hebdomadaires : « *A partir de là [à partir de la prise de connaissance réalisée lors des entretiens d'évaluation] on a bâti tous ensemble, on a debriefé sur 2 ou 3 réunions hebdomadaires, quelle était ma vision, les ajustements... j'essaie d'avoir un management participatif* ».

Enfin, **l'évaluation** joue un rôle d'accompagnement important. Elle s'inscrit dans un « système » dont les différentes dimensions semblent se combiner de façon cohérente. Comme nous l'avons mentionné, le premier critère d'évaluation des deux responsables concerne la réunification de l'équipe. L'exigence de réussite est forte, elle provient du plus haut niveau hiérarchique présent sur le site. Ensuite, le responsable d'équipe place le travail d'équipe en premier objectif comportemental évalué. Les personnes travaillant à plusieurs sur les projets, les réactions des individus participant aux mêmes projets que l'évalué sont prises en compte. La régulation qui peut avoir lieu dans les relations de groupe est renforcée par sa prise en compte dans l'évaluation formelle. Inversement, l'évaluation des comportements relationnels joue sans doute un rôle régulateur dans ces mêmes relations.

Par la notion de « cohérence du système » nous souhaitons mettre en évidence la façon dont les dimensions « organisation du travail mise en œuvre, comportements des responsables et évaluation » s'articulent. Cette articulation traduit la mise en avant du travail d'équipe comme principe d'organisation et de capitalisation des connaissances. Ce principe ressort nettement dans les « représentations »¹⁰ qu'ont les personnes interrogées de la capitalisation des connaissances : le travail d'équipe y est systématiquement mentionné.

4 Discussion

L'étude de ce cas nous permet d'envisager les modalités de prise en charge du partage des connaissances entre acteurs d'une manière intégrée, c'est-à-dire en envisageant les options d'agence et de communauté dans une continuité de dispositifs organisationnels plutôt que dans une opposition de choix de structure. De ce fait nous accordons un certain crédit à l'approche de G. Von Krogh. Celle-ci nous fournit un cadre intégrateur pour l'analyse des actions et des décisions qui produisent des effets directs, mais aussi indirects sur le partage des connaissances dans les organisations (4.1). Ce faisant, la mise en œuvre de ce cadre intégrateur autorise également le dépassement de la notion de confiance. En conférant une épaisseur consistante aux relations, l'approche en termes de soin tend à nous indiquer que la notion de confiance concentre sans doute plusieurs dimensions qui méritent d'être décomposées. En préférant la notion de soin entretenu à l'intérieur et autour des relations, il nous semble pertinent d'engager la discussion avec d'autres approches qui situent la dynamique organisationnelle autour des couples « relations – connaissances » (4.2).

4.1 Un cadre intégrateur pour le partage des connaissances

Le passage progressif d'un soin faible à un soin élevé s'est traduit pour l'équipe J par une amélioration de la mise à disposition des connaissances et par une élévation des pratiques de consultation et de réutilisation. Le bilan réalisé pour cette équipe en témoigne : *« je pense que ça se passe bien, 2 indicateurs : l'ambiance du groupe, j'ai l'impression que ça se passe bien, et les résultats, en termes de productivité et un 3^{ème} indicateur : le site américain nous appelle pour nous demander des renseignements, nous sollicite dans certaines études de test stabilité des produits, pour traduire des designs. »* (le Responsable d'équipe).

Notre étude permet de mettre en évidence plusieurs dimensions caractéristiques de ces deux situations de soin.

Tableau 2 – Les dimensions des situations de soin

Dimensions	Soin faible	Soin élevé
Relations	Fonctionnelles	Connaissance de l'autre
Exercice de l'autorité	Respect des hiérarchies formelles	Mise en discussion des visions de l'activité
Répartition du travail	Autocratique	Anticipée, discutée et fréquemment régulée
Composition des groupes	Affectation ad hoc en fonction de la charge de travail	Recherche de diversification des compétences

La première situation correspond relativement bien au modèle de l'Agence : les stratégies individuelles des différents acteurs semblent comme implicites et intériorisées par les uns et les autres. Il n'est pas question de s'engager dans des relations - estimées coûteuses – destinées à la compréhension des situations de travail. Dans le cadre d'une relation d'agence, les moyens de compréhension des situations sont en quelque sorte « abrégés » au travers d'une évaluation de l'intensité des efforts des acteurs. Il ne s'agit pas d'entrer dans une compréhension approfondie des compétences des uns et des autres, il s'agit plutôt de définir l'incitation la plus pertinente à l'effort en minimisant les coûts d'information inhérents à l'observation des actions et la formalisation des contrats (Holmström et Milgrom, 1991). Dans la situation étudiée, les positions hiérarchiques et formellement définies par les profils de poste de chacun constituent la matrice de positionnement des acteurs les uns par rapport aux autres.

La volonté d'instaurer d'autres modalités d'échange professionnel va alors se heurter aux différentes barrières mises en évidence dans notre première partie : notamment la question des langages légitimes et des procédures formelles. Mais ici la volonté de changer se traduit par un succès. Cette volonté est portée par RD qui s'engage dans une pratique de connaissance et de compréhension de l'activité de ses collaborateurs.

Les fondements d'une communauté sont ainsi précisés. La mise en discussion des visions de l'activité, l'utilisation des outils d'évaluation à des fins de mise en cohérence des groupes participent de cette stratégie de lien social. D'autres principes de coopération sont privilégiés : partage des expériences de travail, engagement mutuel des uns vis-à-vis des autres, discussion des finalités. La transformation des modalités de partage des connaissances au sein d'une équipe est ainsi possible. Elle peut se réaliser sans investissements lourds (par exemple en matériels ou logiciels) et sans renouvellement complet de l'effectif. Au contraire elle peut tout à fait utiliser, avec d'autres objectifs et modalités, des outils de gestion déjà installés : c'est le cas par exemple des moyens d'évaluation.

Ce recours à des solutions empruntées aux deux modèles prend un sens plus fort lorsque l'on qualifie l'intensité du soin en fonction des comportements relationnels définis par Von Krogh : confiance mutuelle, empathie, aide véritable, indulgence et courage. En fait

l'évolution du partage au sein de cette équipe ne correspond pas véritablement à un passage de l'un des modèles (Agence) à un autre (Communauté).

Le passage d'une situation de soin faible à une situation de soin élevé s'est plutôt réalisé par le recours à des solutions empruntées aux deux modèles. Dans une situation de départ où les relations étaient peu soignées, les outils d'évaluation ont permis d'écarter les comportements déviants, puis l'accent a été porté sur le développement d'une perspective « communauté ». Si les stratégies déployées dans ce sens apportent les résultats escomptés, la communauté reste cependant encadrée par un dispositif d'évaluation qui prend en compte la qualité des relations et apparaît comme une solution de « bouclage » de type Agence, visant à renforcer et garantir les comportements souhaités.

4.2. De la confiance au soin : donner de l'épaisseur aux relations

Le concept de confiance s'est développé dans la théorie économique afin de mieux prendre en compte l'incertitude dans les rapports entre agents. En situation d'incertitude, des agents opportunistes développent leurs activités en supportant des coûts de transaction élevés (Williamson, 1993). Dans cette perspective chaque agent cherche à se prémunir contre l'opportunisme de l'autre. Il a alors le choix entre des contrats très sophistiqués qui demeureront toujours incomplets et l'établissement d'une confiance comme mode de coordination.

Les Sciences de Gestion ont développé cette perspective autour de la confiance en articulant d'autres travaux prenant leur source dans la psychologie sociale¹¹. La confiance est un facteur affectant la coopération entre individus, le concept de confiance est un trait de personnalité. La confiance peut également être définie par les intentions et attentes croisées des personnes impliquées dans une situation d'échange (Deutsch, 1958). A nouveau la notion de confiance est mobilisée pour proposer des mécanismes de coordination supplémentaires au contrat et au commandement hiérarchique. Le pari est pris d'envisager la coordination et la coopération en valorisant l'influence de plusieurs dimensions : l'évaluation de la capacité d'autrui à mener à bien une tâche, la révélation de ses intentions et motivations. Ce pari a été confié à la notion de confiance, les résultats qui en sortent demeurent partagés. Si l'on peut s'accorder sur la nécessité de penser la coordination en situation d'incertitude autrement qu'à l'aide des

théories de l'information et des contrats, il est tout autant souhaitable de reconnaître le caractère polymorphe de la confiance (Guibert, 1999).

Ce recours à la notion de confiance demeure en effet limité pour rendre compte des comportements de partage des connaissances. L'intensité du soin apporté aux relations est un concept qui nous paraît plus fort. Ce soin peut se développer en matière d'empathie afin de comprendre les perspectives d'autrui. Il s'agit bien plus que de faire confiance puisque l'on va s'intéresser à l'autre en tant qu'autre, ce qui suppose de maîtriser du mieux possible son implication vis-à-vis de lui. Il est donc question ici de compétences de base de l'individu : la maîtrise de ses émotions, l'attention portée à l'autre. Le soin se traduit de manière complémentaire par un comportement d'aide, autrement dit une action volontaire d'accompagnement qui repousse les limites de la coopération. Il s'agit également de faire preuve d'indulgence, d'examiner à plusieurs reprises les jugements que l'on peut formuler sur les conduites des collègues de travail. Cette indulgence facilite les dynamiques de groupe et notamment la créativité individuelle et collective. Enfin le courage permet de soutenir la créativité, il fournit l'énergie nécessaire à la conduite des projets les plus audacieux : qu'il s'agisse de projets impulsés par la personne ou de la rencontre de projets tiers.

Cette déclinaison des dimensions du soin nous offre une perspective fertile d'approfondissement des questions de partage des connaissances et, au-delà, des enjeux de gestion des compétences et des connaissances. Elle nous offre la possibilité de penser les organisations autrement qu'en termes de contrats, de confiance et de communautés de pratique. Elle nous invite à rejoindre les approches qui proposent d'envisager la dynamique d'une organisation en termes d'articulation entre système de relations¹² et système de connaissances¹³ (David, 1998 ; Hatchuel, 2002). Ces approches nous permettent de comprendre que les connaissances sont indissociables des relations qui se développent de manière précise au sein d'une activité. Les connaissances sont dépendantes des relations formelles et des relations sociales telles qu'elles se développent dans une organisation donnée : elles naissent et prennent forme dans et pour des relations au sein d'une organisation. En retour, les relations (entre services, entre employés) ne peuvent qu'utiliser les connaissances (à propos des produits, des procédures de gestion) qui sont portées par les individus.

Cette perspective nous semble d'un grand intérêt tant pour les chercheurs que pour les praticiens en gestion des ressources humaines qui s'intéressent au partage et au développement des connaissances dans les organisations. Le soin apporté aux relations confère une certaine densité à ces processus de constitution et de partage des connaissances.

Conclusion

L'objectif de cet article était de questionner l'alternative classique entre un traitement « économique » et un traitement « social » de la prise en charge du partage des connaissances dans les organisations. Après avoir présenté les courants théoriques de référence de ces deux solutions, nous nous sommes intéressés aux développements relatifs aux contextes relationnels dans lesquels se réalise le partage des connaissances. Les cadres d'analyse du partage qui sont proposés par les modèles d'Agence et de communauté permettent effectivement de rendre compte de certaines situations de gestion sans en épuiser l'ensemble. De par leur formulation chacun des modèles rencontre des limites qui ne sont pas véritablement relayées par les prédictions de l'autre.

En référence aux travaux de Von Krogh, nous avons proposé une mise en perspective des modes de relations et de partage en fonction du degré de « soin » à l'œuvre. Appliqué aux modèles de l'Agence et des communautés, cette mise en perspective invite à considérer qu'il s'agit de deux modèles complémentaires. Si les prescriptions du modèle de l'Agence peuvent être utiles pour prévenir, par exemple, les risques de hold up dans une situation de soin faible, elles peuvent également être mobilisées pour contrôler le déploiement des comportements de partage stimulés par la mise en place d'une approche « communauté ». Le cas proposé fournit une illustration concrète de cette perspective et des modalités concrètes qui peuvent être employées pour « passer » d'une situation de soin faible à une situation de soin élevé. Dans une perspective complémentaire, les différents comportements dans lesquels se déclinent le soin doivent être placés dans une visée d'analyse fondamentale de la dynamique des organisations. L'intérêt de ces comportements nous semble en effet d'une portée plus forte que les mécanismes de la confiance mobilisés dans les situations d'incertitude.

Références bibliographiques

- Brown J.S., Duguid P. (1991), « Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning and innovation ». *Organization Science*, Vol. 2, n°1, pp. 40-57.
- Brown J.S., Duguid P. (1998), « Organizing Knowledge ». *California Management Review*, Vol. 40, n°3, pp. 90-111
- Brown J.S., Duguid P. (2000), « Balancing act: how to capture knowledge without killing it », *Harvard Business Review*, May-June, pp. 3-7.
- Brown J.S., Duguid P. (2001), « Knowledge and Organization: A Social-Practice Perspective », *Organization Science*, Vol. 12, n°2, pp.198-213.
- David A. (1998) « Outils de gestion et dynamique du changement ». *Revue Française de Gestion*, n°120, pp. 44-59.
- Deutsch M., (1958), « Trust and suspicion », *Journal of Conflict Resolution*, 2, pp. 265-279.
- Eisenhardt K.M. (1989), « Building Theories from Case Study Research », *Academy of Management Review*, vol. 14, n° 4, pp. 532-550.
- Ermine, J.L. (1996), *Les systèmes de connaissances*, Editions Hermès : Paris.
- Geertz, C. (1973), *The Interpretation of Culture*, New York, Basic Books.
- Girin, J. (2001), « La théorie des organisations et la question du langage » in Borzeix, A et Fraenkel, B, *Langage et travail. Communication, cognition, action*. CNRS Editions, p. 167-186.
- Girod-Séville M., Perret V. (1999), « Fondements épistémologiques de la recherche » in Thiétart R.A., *Méthodes de recherche en management*. Paris, Dunod.
- Glaser B., Strauss A. (1967), *The discovery of grounded theory: Strategies of qualitative research*,. London, Wiedenfield and Nicholson.
- Guibert N., (1999) « La confiance en marketing: fondements et applications », *Recherche et Applications en Marketing*, 14, 1, 1-19.
- Guimelli C. (1994), *Structures et transformations des représentations sociales*, Delachaux et Niestlé.
- Hatchuel A. (2002). « Towards Design Theory and expandable rationality : The unfinished program of Herbert Simon». *Journal of Management and Governance*, 5, 3-4, pp. 260-273.
- Holmström B, Milgrom P. (1991), « Multitask Principal-Agent Analyses : Incentive Contracts, Asset Ownership, and Job Design ». *Journal of Law, Economics and Organization*, Vol. 7, n° 7, p. 24-52.

Jensen, M.C., Meckling, W.H. (1976), « Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, p. 305-360.

Mayeroff M. (1971), *On Caring*. Harper Row, New York,.

Miles M., Huberman A.M. (1984), *Qualitative data analysis*. Beverly Hills, CA: Sage Publications,

Nonaka I., Takeuchi H. (1997), *La connaissance créatrice. La dynamique de l'entreprise apprenante*. De Boeck Université.

Polanyi M., Prosch H. (1975), *Meaning*. University of Chicago Press, Chicago,.

Simoni, G. (2003) « Capitalisation des connaissances et GRH : une réponse au dilemme exploration / exploitation dans les activités de R&D », *XIVème Congrès AGRH-ANDCP*, Grenoble, 20-22 novembre 2003.

Swan J., Scarbrough H. (2001), « Knowledge Management : Concepts and Controversies », *Journal of Management Studies*, Vol. 38, n°7, pp. 913-921.

Von Krogh G. (1998), « Care in Knowledge Creation », *California Management Review*, Vol. 40, n°3, pp. 133-154

Von Krogh G. (2002), « The communal resource and information systems », *Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 11, pp. 85-107.

Von Krogh, G. (2003), « Knowledge Sharing and the Communal Resource », in Easterby-Smith M. et Lyles M.A., *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, Blackwell Publishing, pp.372-393.

Wenger E. (1998), *Communities of practice : learning, meaning and identity*, New York, Cambridge University Press.

Williamson O (1993), « Calculativeness, trust, and economic organization », *Journal of Law and Economics*, Vol. XXXVI, April, p. 453-487.

¹ Il est, par exemple, constitutif de la première phase du processus de création de connaissances conceptualisé par Nonaka et Takeuchi (première phase : « partage de connaissances tacites ») (Nonaka et Takeuchi, 1995). Dans le cadre d'une recherche menée sur la capitalisation, nous proposons de considérer le partage comme intervenant sur les deux versants de la capitalisation des connaissances (mise à disposition et consultation, schéma proposé dans Simoni 2003).

² Ces travaux constituent l'illustration de référence des approches centrées sur la création et le partage des connaissances au travers de « moyens sociaux » (Scarbrough et Swan 2001).

³ Elles concernent essentiellement l'apprentissage au sein des communautés (à favoriser par l'accès des « apprenants » aux « communautés cibles) et les relations inter communautés (à ce sujet, les niveaux de discussion diffèrent selon la date des travaux - Brown et Duguid 1991, 1998, 2000, 2001).

⁴ - « (...) as serious attention (heed), a feeling of concern and interest » (Définition de l'Oxford Dictionary cité par Von Krogh). Rapporté aux relations, le soin est défini en référence au philosophe Mayeroff : « to care for another person, in the most significant sense, is to help him grow and actualize himself » (Mayeroff, 1971).

⁵ « Dwelling in a concept can be understood as a dramatic shift of perspectives : you change from 'looking at' to 'looking with' the concept ».

⁶ Le caractère idiographique de la recherche renvoie à l'étude en situation des phénomènes. Les recherches de ce type s'intéressent à des événements singuliers dont la compréhension est dérivée du contexte. Le rendu doit alors prendre la forme d'une « restitution épaisse » (*thick description*), à l'instar de ce qui est préconisé par Geertz (1973).

⁷ En tant que critère de validité, la notion d'empathie a pour objectif de mesurer la valeur d'une recherche au regard de la capacité du chercheur « à mettre à jour et à travailler non plus uniquement sur les faits mais sur la façon dont ceux-ci sont interprétés par les acteurs » (Girod-Séville et Perret, 1999).

⁸ Ce terme, souvent utilisé en référence à une utilisation conjuguée de méthodes qualitatives et quantitatives, peut aussi référer à une triangulation obtenue entre des données de nature différente (documents et entretiens par exemple) ou de même nature (en s'assurant d'avoir un nombre suffisant d'avis sur une même question).

⁹ Cette étude s'inscrit dans une recherche de plus grande ampleur sur la « capitalisation des connaissances ».

¹⁰ Un recueil d'information était prévu dans l'entretien sur les « représentations » relatives à la capitalisation par recours à une méthode classiquement utilisée par les psychologues qui travaillent sur ce sujet (voir par exemple Guimelli 1994). Il s'agit de demander à l'interviewé « les cinq mots clés qui lui viennent spontanément à l'esprit » quand on énonce l'objet de représentation.

¹¹ Un état de la littérature sur le statut de la confiance en gestion peut être consulté dans Guibert (1999), un numéro spécial d'*Organization Studies* (2001) et d'*Economies et Sociétés* (1998).

¹² Les systèmes de relations comprennent la structure de l'organisation et sa coordination, les mécanismes de contrôle, les modalités d'exercice du pouvoir, les modes de coopération et de compétition internes, les processus de confiance et d'intérêt.

¹³ Les systèmes de connaissances regroupent la nature des connaissances, leur distribution dans l'organisation, les sources et nature des apprentissages collectifs.