

« NOUVEAUX COMPORTEMENTS, NOUVELLE GRH ? »
XXIème CONGRES AGRH - DU 17 AU 19 NOVEMBRE 2010
RENNES / SAINT-MALO



Les paradoxes de la gestion de l'expertise : une mise en intrigue de la gestion des connaissances dans une entreprise cimentière.

Isabelle Corbett-Etchevers* et Eléonore Mounoud**

Coordonnées :

* Maître de conférences, CERAG et Institut d'Administration des Entreprises de Grenoble
Université Pierre Mendès-France, IAE BP 47, 38040 Grenoble Cedex 9

isacorbett@yahoo.fr

** Maître de conférences, Ecole Centrale Paris, LGI.

Résumé :

Cette communication s'appuie sur la théorie de la régulation sociale (Reynaud, 1989) pour relater le découplage entre régulation de contrôle et régulation autonome dans les pratiques de gestion de l'expertise d'une entreprise multinationale qui évolue vers une organisation globale (Bartlett et Ghosal, 1989). Nous regardons ces transformations à travers l'étude sur plus de 20 ans d'un dispositif de gestion des connaissances dans une grande entreprise cimentière. Nous soulignons les paradoxes de la rationalisation de l'expertise qui entraînent le malaise des

porteurs de connaissances identifiés comme « les experts » dans l'entreprise ainsi que la résistance au système de gestion des connaissances à tous les niveaux de l'organisation.

Cette communication comprend cinq parties. La première détaille le cadre conceptuel (KM, régulation sociale, les experts). Elle appelle à reconsidérer la question de la gestion des connaissances non plus comme une problématique d'introduction d'outils mais de transformation des logiques de management. La seconde partie détaille la démarche de recherche. Dans la troisième partie, le terrain de recherche est présenté en deux volets, le système organisationnel d'une part, les experts de l'autre. Dans la quatrième partie, nous décrivons les interactions entre les experts et le système. Nous discutons ensuite les effets de la rationalisation de l'expertise sur les individus et sur le système organisationnel dans son ensemble. Au final, ce cas appelle à redéfinir les experts et la gestion de l'expertise dans l'organisation.

Mots clefs : régulation sociale, experts, gestion des connaissances, identité.

INTRODUCTION :

L'étude sur près de 20 ans d'un dispositif de gestion des connaissances dans une entreprise multinationale du secteur cimentier nous a amené à analyser l'évolution des pratiques de management dans un contexte de globalisation. Nous nous interrogeons sur les effets de la rationalisation de la fonction d'expertise technique sur les porteurs de connaissances identifiés comme « les experts » dans l'entreprise. Selon Hatchuel, Lemasson et Weil (2002), la difficulté à maintenir des apprentissages collectifs efficaces explique l'émergence de la gestion des connaissances. Ils s'interrogent sur les formes d'actions collectives que la gestion des connaissances prétend rationaliser. Pour ces auteurs, l'engouement des entreprises pour le Knowledge Management (KM) tient autant à la multiplication des experts qu'à une crise de leurs modes d'intervention et du renouvellement de leurs savoirs.

Nous présenterons tout d'abord le Knowledge Management comme pris en tension entre d'un côté un outil de gestion de *l'information* et de l'autre un outil de gestion des *connaissances*. Dans ces deux acceptions, le KM est porteur d'une logique de transformation des relations organisationnelles, il s'attaque à la régulation de l'organisation. Ceci nous amènera à adopter le cadre théorique de la régulation sociale (Reynaud, 1989) afin d'appréhender la gestion des connaissances entre régulation et prescription. Enfin, nous préciserons qui sont les « experts » dans la Branche Ciment et quelles sont les dynamiques identitaires (Sardas et Lefebvre, 2004) de ces acteurs. Dans notre seconde partie, nous présenterons notre approche narrative bâtie autour du concept de mise en intrigue (Ricoeur, 1983). Dans la troisième partie, nous aborderons le terrain de recherche en deux volets, le système organisationnel et les experts. Dans la quatrième partie, nous décrirons les interactions entre les experts et le système. Enfin, nous analyserons les effets de la rationalisation de l'expertise sur les individus et sur le système organisationnel dans son ensemble.

I. GESTION DES CONNAISSANCES ET REGULATION DE L'ORGANISATION

I.1. Le KM, un concept en tension

La dualité est au cœur du concept de gestion des connaissances. Les oppositions les plus souvent relevées par les chercheurs sont connaissance versus information ; explicite versus tacite (Polanyi, 1966) ; individuelle versus collective ; codification versus personnalisation (Hansen et ali., 1999) ; épistémologie de la possession versus épistémologie de la pratique (Cook et Brown, 1999). Selon Alvesson et Kärreman (2001), le terme même de knowledge management est un oxymore. En même temps, si l'expression a rencontré un tel succès, n'est-ce pas justement parce qu'elle promet de gérer quelque chose qui ne peut pas être géré ? Peut-être, après tout, vaut-il mieux ne pas trop chercher à disséquer le terme knowledge management et simplement le considérer comme un label attractif qui a permis de réintroduire dans les organisations à travers le concept de connaissance, une réflexion sur l'expertise, l'apprentissage organisationnel, les technologies de l'information (Alvesson et Kärreman, 2001) ?

Sous une appellation unique, la gestion des connaissances correspond en effet à des réalités multiples. Outil de gestion de *l'information*, elle regroupe un ensemble de procédures diverses soutenues par des applications et des infrastructures informatiques variées (portail, intranet, bases de données). Le KM est alors conçu comme un outil informatique qui permet de capter et stocker le savoir présent dans l'organisation. Il est au service d'une organisation taylorienne du travail où les concepteurs ont codifié les méthodes permettant aux exécutants d'être efficaces dans la réalisation de leurs tâches. Mais, le KM ne gère pas uniquement les connaissances des individus, il gère aussi les relations entre les individus. Lorsqu'il est conçu comme un outil de gestion des *connaissances*, le KM renvoie alors à l'idéal de l'organisation apprenante et aux nouvelles formes d'organisation (structure plate et décloisonnée grâce à la

gestion par projet) qui incitent les salariés à fonctionner en réseau et à échanger des connaissances, par exemple au sein de communautés de pratiques. Il promet une nouvelle organisation plus transparente, plus transversale, plus collaborative et surtout plus innovante. Support à l'action, le KM est aussi porteur d'une volonté de transformer les logiques d'action. Dans ces deux acceptions, le KM s'attaque à la régulation de l'organisation. D'une part, il cherche à renforcer la prescription dans l'exécution des tâches par les opérationnels. D'autre part, il change la nature du contrôle qu'exerce le centre sur la périphérie dans les organisations multinationales. Il nous faut donc considérer le rôle du KM dans deux dynamiques :

- Quel rôle joue la connaissance entre régulation et prescription de la nature du travail ?
- Quel rôle joue la connaissance dans les relations entre le centre et la périphérie dans le contexte d'organisations multinationales ?

I.2. La connaissance entre régulation et prescription

Nous considérons que le KM s'attaque à la régulation de l'organisation. L'entreprise, comme tout système social, comporte un ensemble de règles produites par les acteurs en interaction. De nombreux travaux déjà anciens ont souligné les jeux d'acteurs au sein d'un système (Crozier et Friedberg, 1977 ; Bernoux, 1985 ; Reynaud, 1989 ; Amblard et al., 1996). Dans ce travail, l'unité d'analyse n'est pas celle de l'individu en tant qu'agent autonome, mais plutôt celle de groupes d'acteurs. En effet, dans le fonctionnement quotidien de l'entreprise émergent et s'opposent plusieurs règles portées par des groupes différents. A la suite de Jean-Daniel Reynaud, nous considérons l'entreprise comme une communauté de règles (in de Terssac, 2003 :188). Dans cet esprit, le management participe à la construction de cette communauté de règles en produisant des règles et des dispositifs de gestion. Le management participe directement des processus de rationalisation de l'action en tant qu'ils sont aussi des

régulations (Bréchet, 2008 : 31). Comme le rappelle Hatchuel (1994 :110), « *l'organisation du travail, c'est d'abord la définition d'activités sous prescription, autrement dit d'activités qui doivent obéir à des protocoles opératoires et à des modes d'évaluation mis au point par un 'concepteur' et auxquels l'opérateur' doit en principe se conformer ou dont il doit au moins tenir compte.* »

Ainsi, la mise en place d'un dispositif de gestion des connaissances, basé sur la codification de l'expertise technique sous la forme de normes ou de bonnes pratiques, transforme la nature de travail de deux manières. D'une part, elle « confine » l'activité (Hatchuel, 1996), réduite à une injonction de faire. D'autre part, elle dépossède les opérateurs de leur expertise (savoir-faire acquis par l'expérience) qui est désormais entre les mains des concepteurs. Selon les principes tayloriens d'organisation du travail, la connaissance est confiée au Bureau des Méthodes et l'exécution des tâches aux opérateurs.

« Les membres de la direction mettent au point la science de l'exécution de chaque élément du travail qui remplace les bonnes vieilles méthodes empiriques. La direction se charge de réunir tous les éléments de la connaissance traditionnelle qui dans le passé était en la possession des ouvriers, de classer ces informations, d'en faire la synthèse et de tirer de ces connaissances des règles, des lois, des formules qui sont d'un grand recours pour aider l'ouvrier à accomplir sa tâche journalière. » (Taylor, 1911 : 68)

Depuis, les ergonomes ont largement montré que l'activité n'était jamais totalement prescrite. Mais c'est en nous tournant vers la théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud que nous pourrions comprendre les décalages existants entre les règles officielles et la pratique des acteurs, ainsi que les conflits entre groupes d'acteurs.

I.2.1. La théorie de la régulation sociale

La théorie de la régulation sociale permet d'une part de mieux comprendre les différences notées par tout observateur des organisations entre le travail prescrit et le travail réel, d'autre part, elle propose un cadre d'analyse des crises organisationnelles comme point de passage d'une régulation à une autre.

Travail prescrit et travail réel

Reynaud réfute la distinction traditionnelle entre organisation formelle (officielle, portée par la direction) et informelle (officieuse, portée par la « base ») où l'une serait caractérisée par une logique de l'efficacité et l'autre par une logique des sentiments (Roethlisberger et Dickson, 1939). Il préfère parler de régulation de contrôle et de régulation autonome. Reynaud appelle régulation autonome, une règle qui émane du groupe social lui-même (les salariés, les exécutants) et qui cherche à se protéger des prescriptions extérieures. Ceci ne signifie pas qu'il y ait forcément une volonté d'indépendance ou de refus absolu d'autorité. Cette régulation répond à une logique d'efficacité, mais fondée sur les ressorts propres du groupe.

La *régulation de contrôle* émane de l'extérieur du groupe : elle cherche à orienter et prescrire les comportements, à contrôler les zones d'autonomie des salariés. Elle provient de la direction, du bureau des méthodes, de la hiérarchie.

La relation contrôle-autonomie est très générale et très diversifiée ; elle est liée à tout acte d'entreprise :

« Elle se présente toutes les fois qu'un individu ou qu'un groupe a la capacité d'intervenir dans le fonctionnement, l'organisation, l'activité d'un autre groupe. Toutes les fois donc, que peut exister une initiative extérieure à un groupe, pertinente pour la régulation de ce groupe.(...) » (Reynaud, 1989 : 111)

L'opposition entre autonomie et contrôle est donc bien l'opposition de deux stratégies collectives. Le fonctionnement quotidien de l'entreprise repose donc sur les compromis que les acteurs trouvent entre ces logiques.

Pour Reynaud, la différence entre travail réel et travail prescrit illustre l'opposition autonomie/contrôle. Le travail réel est le fruit du compromis entre les deux régulations. Enfin, de ces deux régulations opposées, peut naître une troisième : *la régulation conjointe*. Celle-ci est issue de la négociation entre les acteurs, à partir de points de rencontre et de règles mutuellement admises. Elle repose souvent sur « *le réalisme de la concession réciproque et sur une part de contrainte.* » (Reynaud, 1979 : 371). Ainsi, le consensus est « *surtout la conscience que le compromis atteint est ce que l'on peut attendre raisonnablement* » (ibid. op cit). Ceci signifie que la régulation conjointe est temporaire, provisoire. Elle est dépendante d'un état des rapports sociaux et peut évoluer avec lui. Elle peut être remise en cause.

Changer de régulation

Les règles font l'objet d'un apprentissage collectif : leur changement est difficile. Pour Reynaud, une grande partie des apprentissages collectifs pour un groupe consiste à changer de régulation. Or, le passage d'une régulation à une autre ne se fait pas sans conflit. « *Bien souvent, le progrès prend la forme d'une crise, d'une rupture et de la création d'un nouvel équilibre. (...) L'apprentissage collectif a toujours quelque chose d'une conversion* » (1997 :100). Ainsi pour Reynaud, la crise signale le changement de régulation.

Reynaud invite à ne pas se méprendre sur le sens du terme apprentissage. La plupart des apprentissages se font sous la contrainte extérieure. Les acteurs cependant conservent une marge d'autonomie qui s'exprime dans la régulation conjointe :

« *La violence physique de la conquête et la violence symbolique de l'inculcation ne doit pas cependant faire croire que l'apprentissage de ceux qui y sont soumis est une pure réception et*

que ceux qui ont le pouvoir d'imposer et de diffuser gardent totalement la maîtrise du processus. » (1997 : 101)

Une relecture gestionnaire par la prescription

Les travaux d'Hatchuel (1994) sur les rapports de prescription réciproque proposent une relecture gestionnaire de la théorie de la régulation sociale. Étudiant les processus d'apprentissages collectifs, Hatchuel (1994) souligne combien les modes d'organisation du travail (contrats d'apprentissage de l'Ancien Régime, principes tayloriens de division du travail) sont un levier essentiel de l'apprentissage collectif.

« Or, l'organisation du travail, c'est d'abord la définition d'activités sous prescription, autrement dit d'activités qui doivent obéir à des protocoles opératoires et à des modes d'évaluation mis au point par un 'concepteur' et auxquels l'opérateur doit en principe se conformer ou dont il doit au moins tenir compte. » (Hatchuel, 1994 :110).

Hatchuel souligne que toute prescription entraîne une production de savoirs nouveaux chez l'opérateur comme chez le concepteur. Il y a crise lorsque la courbe d'apprentissage de l'opérateur n'atteint pas les performances attendues par le concepteur. La régulation conjointe consistera alors en une confrontation des savoirs entre le concepteur et l'opérateur, où chacun tentera de partager une part de ses connaissances sur le contexte d'action.

I.2.2. Une crise du modèle de l'action collective

C'est précisément la difficulté à maintenir des apprentissages collectifs efficaces qui explique selon Hatchuel, Lemasson et Weil (2002) l'émergence de la gestion des connaissances. Pour ces auteurs, l'engouement des entreprises pour le KM tient autant à la multiplication des experts qu'à une crise de leurs modes d'intervention et du renouvellement de leurs savoirs. C'est l'essor d'un « capitalisme de l'innovation intensive » (Hatchuel et Weil, 1995 ; 1999) où tous les modes de formation de la valeur sont désormais concernés par une logique

d'innovation qui a favorisé le développement du KM. Ce régime d'innovation intensive qui se manifeste par l'expansion de la variété des produits et l'accélération de leur renouvellement s'accompagne d'une mise en danger de toutes les pratiques de capitalisation et d'apprentissage. *« Là se trouve le cœur de la relation entre capitalisme contemporain et KM. Les entreprises s'intéressent activement aux connaissances parce qu'elles ne comprennent plus très bien comment elles se forment, qui les détient et lesquelles on doit sauvegarder. »*

Ainsi vers le milieu des années 1980, les systèmes experts en proposant de capitaliser et de mettre à disposition du collectif des savoirs individuels devenus rares ou difficilement accessibles – ceux de cols blancs ou *knowledge workers* - témoignent des « crises cachées des savoirs industriels ou crise de la conception » (Hatchuel et Weil, 1995). C'est aussi l'objectif des dispositifs KM basés sur les possibilités offertes par les TICs. Mais, pour les auteurs, l'écueil est le même que pour les systèmes-experts : *« il n'y a pas de connaissance en soi, elle ne prend de sens que dans des apprentissages collectifs adaptés à la fois aux raisonnements de l'action et aux relations organisationnelles qu'elle mobilise. »*

Par ailleurs, cette crise des savoirs de conception, se double d'une crise du processus stratégique dans les entreprises : *« d'une part la question de la décision optimale disparaît au profit d'une interrogation sur la nature des compétences disponibles ; d'autre part la question de la prescription des règles dans l'organisation doit être revue. »*. Ceci amène les auteurs à considérer l'engouement pour la gestion des connaissances non comme un simple problème de gestion, mais *« comme une crise du modèle de l'action collective dans les entreprises. »* Or, rappellent-ils, *« une crise de l'action collective est toujours une crise double : à la fois une crise des savoirs et une crise des relations »* (Hatchuel et Weil, 1995).

I.3. La connaissance dans les relations entre centre et périphérie

Les travaux des chercheurs de Harvard sur les stratégies d'internationalisation et les modes d'organisation des entreprises (Doz et Prahalad, 1980 ; Bartlett et Ghoshal, 1991) ont souligné une compétence clé des multinationales : la capacité à exploiter les poches de connaissances présentes dans différentes unités et à les diffuser à l'ensemble du groupe. C'est même pour Gupta et Govindarajan (2000), la principale raison de l'existence des multinationales : celles-ci sont plus efficaces que les mécanismes de marchés externes pour diffuser en interne leurs connaissances. L'avantage compétitif d'une firme réside dans sa capacité à créer, acquérir, diffuser et appliquer les connaissances organisationnelles.

Turner et Makhija (2006) soulignent comment les systèmes de contrôle influencent la capacité d'une firme à gérer ses connaissances. En effet, les mécanismes de contrôle ont des capacités de traitement de l'information : routines, normes, mécanismes de coordination appellent des relations spécifiques entre individus et groupes, et influent sur la façon de partager et diffuser les connaissances. Par ailleurs, les contrôles encouragent ou découragent certains comportements afin d'atteindre les objectifs de la firme. Or, atteindre les objectifs nécessite d'utiliser les connaissances. Ainsi, la structure des mécanismes de contrôle influence le type de comportement de gestion des connaissances. Différents chercheurs ont souligné cette relation interactive entre les modes d'organisation ou de management et le mode de gestion des connaissances (Gupta et Govindarajan, 1991 ; Kostova, 1999 ; Lam, 2000 ; Alvesson et Kärreman, 2001 ; Turner et Makhija, 2006).

Après ces développements sur la connaissance entre régulation et prescription, il nous reste à nous intéresser aux porteurs de connaissances, désignés par l'organisation comme les « experts ».

I.4. Les experts

Le dictionnaire *Le Petit Robert* (édition 1996) définit l'adjectif expert comme « *qui a, par l'expérience, par la pratique, acquis une grande habileté* ». Quand au nom d'expert, il est synonyme de spécialiste. Il s'agit d'une « *personne choisie pour ses connaissances techniques et chargée de faire des constatations, des évaluations à propos d'un fait, d'un sujet précis.* »

L'expérience, la pratique dont découle la connaissance sont au cœur de la définition de l'expert. Pomian et Roche (2002 : 322-323), citant Trepos (1996), soulignent la proximité étymologique des termes « *épreuve* » et « *expérience* »

« *En effet, l'origine latine du terme « expert » renvoie à « expérience », c'est-à-dire à « épreuve ». L'expert c'est celui qui a éprouvé (expertis), qui a affronté des dangers (experitii) et qui est capable de surmonter passions et idéologies.* »

Ce détour étymologique permet aux auteurs de considérer que la connaissance dans l'organisation se crée au cours des *épreuves*, c'est-à-dire, une situation au cours de laquelle on ne peut pas reconduire à l'identique une solution existante.

Plus généralement, dans les organisations, la notion d'expert renvoie à « un degré de maîtrise particulièrement élevé d'un domaine de compétences ». (Gastaldi et Gilbert, 2008 :3). On peut donc rencontrer des experts dans tous les domaines d'activités et dans toutes les fonctions d'une organisation. La population des experts peut selon les organisations présenter une diversité importante quant à la qualification des individus (des ingénieurs et des docteurs, mais aussi des techniciens et des ouvriers hautement qualifiés), au contenu de l'activité de ces experts, au contexte organisationnel et à l'identité professionnelle des individus. (Gastaldi et Gilbert, 2008 : 4). Gastaldi et Gilbert distinguent deux grandes acceptions du terme expert, les deux pouvant parfois être mêlées:

- Un niveau de compétences: l'expert comme professionnel d'une activité scientifique et technique ayant atteint un haut degré de maîtrise de son domaine de compétences. C'est la situation emblématique de la catégorie
- Une activité : l'expert comme professionnel d'une activité d'expertise.

Hatchuel et Weil (1992 :85) notent également « l'ubiquité sans limites du concept d'expert : tout le monde serait expert ou personne ».

« Il faut donc nécessairement en revenir, à chaque cas, aux contenus des savoirs des acteurs, à l'histoire de leur formation, à leur valorisation et à la manière dont ces mécanismes délimitent des perceptions, des rôles ou des positions, en bref prennent un sens dans un réseau de relations. » (Hatchuel et Weil, 1992 : 85)

Ainsi, les compétences et les savoirs requis par l'activité, le réseau de relations dans lequel s'insère l'expert, contribuent à forger son identité professionnelle, comme nous allons à présent le voir.

I.4.1. Dynamiques identitaires

Sardas et Lefebvre (2004 : 275) soulignent l'importance des dynamiques identitaires aux côtés des dimensions stratégiques et cognitives afin de rendre compte de la dynamique des acteurs dans une organisation. Sur le plan des dynamiques identitaires, certains blocages organisationnels peuvent être lus comme un déplacement identitaire, c'est-à-dire un décalage entre une offre identitaire (le rôle proposé qui est une identité virtuelle) et une demande identitaire (identité pour soi visée par l'individu). Pour les auteurs, la dynamique globale d'un acteur repose sur le renforcement mutuel de trois dynamiques partielles (Sardas et Lefebvre, 2004 : 276-277) :

- **Dynamique partielle de savoir** (maîtrise cognitive de l'activité) : son activité de travail lui permet d'utiliser ses connaissances et lui offre l'occasion de les développer de façon continue ;
- **Dynamique partielle de pouvoir** (statut et reconnaissance dans l'organisation) : la définition formelle des rôles comme les relations informelles avec les autres acteurs lui apportent une réelle reconnaissance de sa valeur et de ses apports, en rapport avec la réalité de son travail.
- **Dynamique partielle de plaisir** (subjectivité de l'implication personnelle) : l'activité de travail et les relations associées conduisent à une forte résonance symbolique pour l'individu ; le travail a du sens pour l'individu et s'inscrit dans une trajectoire identitaire satisfaisante.

Ces trois dynamiques fonctionnent sur le principe de renforcement mutuel : tout blocage de l'une et de l'autre de ces dynamiques partielles entraînera à plus ou moins brève échéance un blocage de la dynamique globale, et donc un blocage des deux autres dynamiques partielles.

Dans cette première partie, nous avons dressé un panorama des différents concepts mobilisés dans notre étude. Nous allons désormais présenter notre démarche de recherche, puis notre cas.

II. DEMARCHE DE LA RECHERCHE

II.1. Interroger le lien entre discours stratégique et pratique organisationnelle

L'entreprise étudiée est la Branche Ciment d'un grand groupe multinational. Doctorante CIFRE de 2005 à 2008 au sein de l'organe de gestion des connaissances de la direction

technique, nous avons participé à la mise en place du nouvel intranet, le Portail Ciment, et à l'élaboration de connaissances codifiées nommées *Industrial Standards*. Pour ce groupe, présent dans 76 pays, la gestion des expériences, des savoir-faire et des connaissances représente un enjeu stratégique. Elle fait l'objet de nombreuses déclarations qu'il s'agisse de la Charte d'entreprise, des Principes d'Action ou encore de ses Principes d'Organisation. Ainsi, la charte insiste sur le rôle d'une « organisation multilocale pour développer [une] culture de performance »:

« Tirer partout de nos atouts locaux et globaux [c'est] construire une organisation où notre savoir-faire et notre expérience sont accessibles à tous et sont enrichis en permanence, partagés et mis en œuvre. »

Il s'agit de bâtir un mode d'organisation et de management de la fonction technique qui permette de développer les compétences en usine pour améliorer durablement la performance et de réduire les coûts en réponse aux enjeux stratégiques de l'industrie cimentière. Deux leviers vont être utilisés. D'une part, au fur et à mesure de son expansion internationale, l'entreprise va créer des Centres Techniques avec pour objectif d'améliorer les performances des nouvelles usines en les faisant bénéficier du savoir-faire et de l'expertise technique du groupe. Aujourd'hui quatre Centres Techniques régionaux (Asie, Amériques, Europe Afrique) assurent les missions d'assistance technique auprès des usines de leur zone. D'autre part, la Branche Ciment va très tôt s'appuyer sur les outils informatiques permettant de capter les savoirs et savoir-faire techniques et de les mettre à disposition de l'ensemble des usines de la Branche

Nous avons été frappée par le décalage entre un discours stratégique qui soulignait l'importance de partager les connaissances et les difficultés au quotidien rencontrées par l'équipe chargée de *faire* du knowledge management (KM). Cet étonnement initial formulé par la question « Pourquoi *faire* du KM ? » nous a amenée à étudier les dynamiques d'une pratique de gestion, le KM, au sein d'une organisation.

Nous avons formulé trois questions qui nous ont permis d'appréhender cette dynamique :

- 1 Pourquoi mettre en place une gestion des connaissances ?
- 2 Quel dispositif de gestion des connaissances est déployé ?
- 3 Quelles sont les transformations de l'organisation qui s'ensuivent ?

La première question est née de notre étonnement face au décalage que nous percevions entre le discours sur la gestion des connaissances, érigé en valeur forte du modèle de management, et la réalité des pratiques. Pour y répondre, nous avons mené une étude longitudinale, rétrospective et en temps réel (Pettigrew, 1990), afin de remonter aux différents motifs qui ont présidé à la création d'un Centre de Gestion des Savoirs Techniques (CGST) en 1983, puis à la première initiative formalisée de gestion des connaissances en 1997 et aux initiatives qui ont suivi jusqu'en 2008. Cette première étude contextuelle propose une lecture institutionnaliste de l'adoption du KM et du déploiement d'un dispositif de gestion des connaissances. Le discours sur l'importance de partager les connaissances et l'adoption de certaines bonnes pratiques du KM, comme la nomination d'un *Corporate Knowledge Manager* au moment du rachat d'un important concurrent, apparaît comme une réponse aux pressions de l'environnement institutionnel. L'adoption des bonnes pratiques et du discours KM est de nature cérémoniale (Meyer et Rowan, 1977). Meyer et Rowan ont montré comment l'isomorphisme avec les mythes rationnels véhiculés par l'environnement institutionnel, permet à une organisation de gagner en légitimité, ressources, stabilité et chances de survie. Cette mise en conformité avec les mythes institutionnels du moment risque cependant de rentrer en conflit avec les activités techniques de l'organisation. Aussi l'adoption reste formelle, elle est faiblement corrélée aux pratiques quotidiennes de l'organisation. Les acteurs de la gestion des connaissances sont conscients de ce décalage entre un discours KM produit par l'organisation et la réalité des pratiques :

« A un moment [...] on s'est demandé si on ne travaillait pas juste pour la communication externe du groupe. » (Responsable Gestion des Savoirs Techniques Branche Ciment)

La seconde question, abordée aussi de façon longitudinale, nous a permis de noter le basculement d'une approche de la gestion des connaissances par la personnalisation où le principal levier de transfert des savoirs est la formation, vers une approche par la codification où le savoir est capitalisé sous forme de Best Practices stockées dans des bases de données. Ce basculement est accompagné d'un renforcement de la tentation prescriptive du centre, au détriment de l'autonomie régionale et locale. L'étude du dispositif de gestion des connaissances a aussi été traitée en opérant une plongée en profondeur au cœur des pratiques des acteurs impliqués dans les différentes initiatives de gestion de l'expertise technique. Ainsi, l'étude en temps réel nous a permis de suivre comment, dans la pratique, trois réseaux d'expertise technique (les spécialistes des filières Procédés, Maintenance et Qualité) capitalisent et diffusent leurs connaissances, et comment ils font sens de leur rôle de support technique et de sa transformation.

Enfin, la dernière question concerne la façon dont le dispositif de gestion des connaissances transforme l'organisation. Nous donnons à voir la capacité du dispositif à répondre aux attentes et aux besoins des différentes parties concernées dans l'organisation. Nous cherchons à montrer comment le dispositif participe aux réorganisations de la fonction de support technique, à la transformation des pratiques des acteurs, mais aussi comment il répond aux enjeux stratégiques. Nous avons choisi dans cette communication de privilégier la présentation du cas et les résultats de ce niveau d'analyse.

II.2. Méthodologie : raconter pour expliquer

Face à la profusion des données collectées sur une période de presque 20 années et à la diversité des lieux d'observation, une première démarche a consisté à raconter l'histoire de la gestion des connaissances. La mise en récit des observations sous la forme de cas ou de monographie est souvent la première forme de théorisation dans les recherches processuelles (Pettigrew, 1990). Nous avons ensuite relu ce récit en cherchant à identifier l'intrigue

principale et les intrigues secondaires qui le composent, suivant ainsi Paul Ricoeur pour qui c'est la mise en intrigue qui ordonne et donne sens à une expérience temporelle confuse et informe :

«Avec le récit, l'innovation sémantique consiste dans l'invention d'une intrigue qui, elle aussi, est une œuvre de synthèse par la vertu de l'intrigue, des buts, des causes, des hasards, sont rassemblés sous l'unité temporelle d'une action totale et complète » (Ricoeur, 1983 :11).

L'intrigue principale concerne les enjeux organisationnels et stratégiques de la gestion de l'expertise technique dans la Branche Ciment. Ces enjeux constituent la toile de fond des initiatives de gestion des connaissances dans la branche Ciment entre 1983 et 2008. Cette intrigue, résumée par la question « Pourquoi *faire* du KM ? » peut se lire à travers trois récits ou intrigues secondaires construits autour des différentes périodes du dispositif KM. Nous avons récapitulé dans le tableau 1, les principaux éléments de notre démarche de recherche.

Tableau 1 : La mise en intrigue du KM

L'intrigue 1983-2008 : Pourquoi faire du KM ?		
Période	Récit	Collecte des données
<p>1983-1999 : Paradigme de la formation</p> <p>La formation, principal levier de transfert de l'expertise technique</p>	<p>Récit 1 : L'institution du KM :</p> <p>Création du Centre de Gestion des Savoirs au siège technique (CGST) afin de gérer les connaissances dans un contexte d'internationalisation. Publication d'une Charte des Savoirs ; réalisation de modules de formation technique.</p>	<p>Étude rétrospective :</p> <p>Consultation de documents écrits et entretiens rétrospectifs.</p>
<p>1999-2008 : Paradigme de la codification</p> <p>La technologie, principal support du transfert des savoirs</p>	<p>Récit 2 : L'éternelle codification :</p> <p>Codification sous forme de Best Practices puis de Standards dans des bases (Lotus Notes, Portail Ciment). Illusion du savoir accessible « <i>any time, anywhere</i> ». En réponse aux nombreuses critiques, renforcement de la prescription : les usines ont obligation d'appliquer les Standards. Difficile légitimité de la démarche KM et de l'équipe de gestion des savoirs techniques.</p>	<p>Étude rétrospective et en temps réel :</p> <p>Observation participante, journal de bord, entretiens formels (50), consultation de documents écrits</p>
<p>2005-2008 : Le savoir et le faire</p>	<p>Récit 3 : L'impossible ancrage dans la pratique.</p> <p>Difficile appropriation du modèle de codification des connaissances à tous les niveaux de l'organisation. Malaise des experts et résistances.</p>	<p>Étude en temps réel :</p> <p>Suivi de trois domaines d'expertise</p>

Dans la partie qui suit nous allons présenter les différents nœuds de l'intrigue. Nous situerons les enjeux du dispositif de gestion des connaissances dans le contexte stratégique et organisationnel de la Branche Ciment et plus largement de l'industrie cimentière. Nous montrerons comment les enjeux stratégiques de cette industrie influent sur l'organisation de la fonction de support technique et du transfert des savoirs dans la branche Ciment. Enfin, nous verrons comment les experts des régions font sens de leur fonction de support technique et des difficultés auxquelles ils sont confrontés.

III. LA BRANCHE CIMENT, LE SYSTEME ET LES EXPERTS

Leader mondial des matériaux de construction, le groupe auquel appartient la Branche Ciment est présent dans 76 pays et compte 80.000 collaborateurs. La Branche Ciment a connu une croissance rapide en quelques décennies, passant de 30 usines dans 3 pays dans les années 70 à 163 usines dans 46 pays en 2008. Cette croissance s'est faite essentiellement par acquisitions d'unités de production. En parallèle à cette stratégie de croissance externe, le groupe mise également depuis 2006 sur une stratégie de croissance interne avec un objectif de 45 millions de tonnes supplémentaires d'ici 2010.

III.1. Le système : la fonction de support technique

La croissance de la Branche Ciment s'accompagne du besoin d'organiser la fonction de support technique et le transfert des savoirs et savoir-faire. En réponse à la nature locale des marchés cimentiers, l'entreprise a développé une organisation fortement décentralisée bâtie sur un concept de management *multilocal* : « Être excellent dans le management 'multilocal', c'est allier notre dynamisme local à la force de notre approche globale » (*Principes d'Action*). Le siège joue ainsi un rôle important de coordination, notamment dans le domaine technique par la Direction des Performances Cimentières (DPC). L'objectif de la DPC est de « guider la communauté technique vers l'optimisation des performances des usines et le développement des connaissances techniques » (intranet Branche Ciment). La DPC est responsable des outils et technologies de partage des savoirs et savoir-faire de la branche Ciment et de la bonne utilisation des outils de gestion des connaissances. Maillons intermédiaires entre la structure centrale et les unités opérationnelles, des Centres Techniques régionaux (Amériques, Asie, Europe, Afrique) apportent une assistance technique aux usines de leur zone afin de les aider à améliorer leur performance. La création des Centres Techniques est étroitement liée à la croissance de la Branche Ciment. Chaque expansion dans

une nouvelle zone géographique est accompagné de l'implantation d'un Centre Technique afin d'accélérer l'intégration technique des nouvelles usines.

L'objectif principal des Centres Techniques est d'accompagner les usines vers l'excellence industrielle. Les missions principales sont l'assistance technique aux usines, le suivi des performances et la mise en œuvre des plans d'amélioration. Les équipes de support technique peuvent aussi concevoir, étudier et réaliser des projets d'investissements pour les usines, comme par exemple, la mise en place d'un nouvel équipement de production. Les Centres Techniques sont également chargés de développer les compétences des usines, notamment par le biais des formations techniques.

Ainsi, les Centres Techniques jouent un rôle majeur dans le développement et le transfert des politiques et des savoir-faire du groupe auprès des usines. Ce rôle de transfert des savoirs et savoir-faire des Centres Techniques est reconnu à travers la politique de tarification des services d'assistance technique que la Branche Ciment pratique auprès des unités opérationnelles. Depuis 2004, le concept de franchise industrielle sert de cadre à la politique de facturation des services de la Branche à ses filiales. Ce concept considère la valeur des actifs incorporels du franchiseur : valeur de la marque, savoir-faire, effet synergique du Groupe. Au-delà, des accords généraux d'assistance fonctionnelle et technique, le système d'information, les bases de connaissances, et plus généralement tout ce qui concerne les droits de propriété intellectuelle sont pris en compte. L'organisation considère en effet que c'est l'ensemble de ces actifs immatériels qui permet aux unités locales d'améliorer leurs performances.

III.2. Les experts

Dès les années 80, la Direction Générale a considéré l'expertise technique comme un enjeu stratégique qui explique les différentiels de performance entre usine. Pour cette raison, elle en

a centralisé sa gestion au niveau de la Direction des Performances Cimentières. Aussi, nous allons nous pencher sur la définition de l'expertise dans la Branche Ciment, sur la gestion de la carrière des experts et sur la façon dont les différents acteurs font sens du rôle d'expert.

III.2.1. La définition des experts dans la Branche Ciment

*Mon premier est un objectif de performance,
Mon deuxième un parcours qui fait référence,
Mon troisième un capital de compétences...
Et mon tout, l'expertise, doit être géré avec méthode et pertinence.
(Guide de l'expertise technique cimentière, Branche Ciment, 2000 : 7)*

Comme dans la plupart des organisations (Gastaldi et Gilbert, 2008), la notion d'expertise dans la Branche Ciment est étroitement liée à celle de compétences. Ainsi, la fonction Ressources Humaines de la Branche a développé diverses pratiques de gestion des compétences dans une optique de stimuler les compétences individuelles (Defélix, 2003) des experts. Ces pratiques sont une configuration hybride, à mi-chemin entre la gestion des ressources humaines traditionnelles et la gestion des compétences. Elles sont détaillées dans le « Guide de l'expertise technique cimentière », document interne publié en 2000.

Dans la Branche Ciment, l'expertise technique s'articule autour de trois filières métiers : l'exploitation, le support technique et la recherche et développement. Chaque filière métier permet le développement des compétences. Le guide de l'expertise technique cimentière insiste sur l'importance de construire un profil varié qui passe par des fonctions opérationnelles, la pratique du management transversal, l'affectation à l'international et des temps de formation.

« Du développement des compétences par domaines au développement des compétences par filières de métiers, l'expertise de haut niveau se construit au fil d'un parcours diversifié et qualifiant qui offre de nombreuses ouvertures. » (p.9)

Les domaines d'expertise peuvent être regroupés en trois grandes catégories qui correspondent aux trois départements principaux de l'usine : Production et Procédés,

Maintenance, Qualité du produit. La filière expertise technique cimentière propose cinq paliers de professionnalisation et de perfectionnement. Le premier palier démarre à l'usine avec l'ingénieur spécialiste junior, le dernier palier est celui de directeur d'expertise DPC. Pour chacun d'entre eux, ont été définies les compétences techniques mais aussi comportementales, notamment la capacité à formaliser les savoir-faire et à les transférer.

L'expert du Centre Technique est l'interlocuteur de l'ingénieur usine. Il apporte son assistance aux équipes opérationnelles (formation, coaching, suivi des projets). Les nombreux experts rencontrés, qu'ils travaillent dans les domaines Procédés, Maintenance ou Produits et Qualité décrivent leur mission de façon semblable :

- l'assistance technique « de base » aux usines
- le support technique sur les projets (nouvel équipement)
- le transfert des savoirs.

Cette dernière mission est transverse aux deux autres. Ce transfert se fait de façon formelle par les formations, mais aussi de façon informelle par les discussions, les explications données pendant la pratique commune, et le coaching.

Lorsque les experts des Centres Techniques parlent de leur rôle, c'est celui de passeur entre deux mondes, celui de la DPC et celui des usines, qui revient le plus souvent. Les images plus ou moins lyriques évoquent :

- L'homme de l'art : « Notre rôle c'est guider les usines, leur apprendre à regarder »
(expert Maintenance)
- Le missionnaire qui prend son bâton de pèlerin pour porter la bonne parole aux usines
(Expert Qualité)
- L'abeille : « On est fait pour essaimer, on pollinise les usines » (Expert Maintenance)

-Le super-héros, chevalier blanc ou pompier, appelé à la rescousse par les usines en détresse.

En effet, les experts des Centres Techniques insistent sur leur proximité avec l'opérationnel. Certains sont venus de l'usine, ils savent parler le langage de l'usine, un langage simple, tourné vers la pratique. Ils sont des relais indispensables pour mettre à la portée des usines les belles théories du centre. Ainsi, Jean-Pierre, le directeur du CGST devenu Responsable de la Formation en Centre Technique, explique le fossé entre les deux mondes :

« Quand on passe du côté Centre Technique, on se rend compte qu'à la DPC on est trop décalés des opérations...mais vraiment... La DPC est complètement décalée par rapport à la réalité des compétences en usines. Elle vit dans un monde idéal. A la DPC, on rêve, on raisonne dans un monde parfait. »

C'est pourquoi, le Centre Technique est un relais indispensable :

« C'est trop difficile de passer directement de la DPC aux usines, il faut les CT entre les deux. Le Centre Technique c'est le bras armé de la DPC en usines. La DPC fait la loi, les Centres Techniques les décrets d'application. »

Certains experts notent cependant la dérive du rôle vers celui d'un contrôleur. Gérard, expert

Qualité, compare la situation actuelle avec celle de Madrid en 1997 :

« Les usines étaient plus autonomes, plus à l'écoute de ce qu'on [les Centres Techniques] pouvait leur apporter. Aujourd'hui, les usines sont plus managées par les CT. Les CT ont un rôle de flic. Leur mission c'est augmenter la performance. Il faut que les usines crachent. Avant on avait plus un rôle de conseil, on ne pouvait pas imposer à une usine de faire quelque chose. »

Mais les experts rechignent à endosser le rôle peu flatteur du contrôleur. Ils préfèrent entretenir de bonnes relations avec les usines, jouer sur la confiance et la bonne volonté des deux parties pour emporter l'adhésion. Lorsque le premier auteur accompagne un expert Qualité, en mission en usine, celui-ci manie habilement la carotte et le bâton:

« Je suis ici pour vous aider, pas pour vous auditer. Ça, ça viendra dans une deuxième phase quand la DPC certifiera les laboratoires ».

En dépit de cette représentation positive qu'ont les experts de leur rôle, ils rencontrent de nombreuses difficultés dans leur pratique quotidienne, comme nous allons le voir dans le paragraphe suivant

III.2.2. Des difficultés au quotidien

Ces difficultés sont liées au flou qui entoure la notion d'expertise dans la Branche Ciment: l'expertise est-elle une fonction ou une pratique ? Ce flou engendre un décalage entre les attentes des experts et celles des usines.

L'expertise, une fonction

L'image des Centres Techniques est le plus souvent associée à la figure de l'expert, mais au sein du Centre Technique les profils sont diversifiés, comme l'explique un responsable Maintenance :

« En Centre Technique, on a la richesse de passés différents. Il y a des gens qui viennent d'usines, qui ont le comportement de l'utilisateur de la machine mais qui n'ont pas la compréhension de la conception de la machine, et il y a des gens qui viennent de chez les constructeurs qui ont la notion de conception de la machine. On va à différents endroits. La société considère que l'atout des Centres Techniques c'est le transfert d'expérience ».

Le vivier des Centres Techniques ne se limite pas aux personnes venues de l'usine. Il arrive que des jeunes ingénieurs soient directement recrutés en Centre Technique ou à la DPC, sans avoir jamais travaillé en usine. Nous avons également rencontré un directeur d'expertise, qui s'il avait une longue carrière en Centre Technique, n'avait jamais exercé de fonction opérationnelle. Pour certains, ces jeunes sans expérience du terrain, discréditent l'image de l'expert. Un expert sur le départ en retraite critique les pratiques de recrutement.

« On va chercher des gens qui sortent de l'école et on les envoie en usine. Ils sont considérés comme des experts alors qu'ils sont encore en apprentissage, ça donne une mauvaise image des CT. »

L'expert est donc avant tout défini par sa fonction de support technique régional ou central plus que par son expérience du terrain.

L'expertise, une gestion de l'incompétence

Tous les experts rencontrés évoquent le manque de compétences en usine, et le décalage entre ce qu'ils attendaient de leur rôle et la réalité. Ainsi selon un directeur d'expertise en Centre Technique, « *dans le boulot d'expert, il faut 70% de travail en usine et 30% de boulot pointu* ». Mais ce boulot pointu, c'est-à-dire, faire un point sur l'état actuel des connaissances sur un sujet précis ou développer de nouvelles connaissances est très limité. Dans certaines usines, le faible niveau de compétences des usines conduit les experts à revoir leurs ambitions, comme l'explique un expert Procédés :

« Nous on est plus centre d'assistance que centre technique. Pour moi, mon modèle du Centre Technique c'est faire progresser les connaissances en allant chercher les connaissances là où elles sont dans les usines ; les consolider, les formaliser et les diffuser. Mais ça, ça demande que les usines soient autonomes. C'est pas le cas aujourd'hui. Nous dans les usines, on fait de l'intérim. On fait les pompiers. [...] Mon but c'est de régler les problèmes dans les usines. Mais on ne travaille pas à faire augmenter l'expertise en CT. »

Les causes de cette incompétence sont à rechercher du côté des choix d'organisation : une politique de rationalisation des ressources humaines, des changements d'organisation toujours plus rapides, et parfois des difficultés de recrutement dans certaines zones géographiques.

Ainsi, pour un directeur d'expertise en Centre Technique, la frénésie de codification des connaissances des réseaux d'experts est avant tout un palliatif au manque de compétences.

« Par exemple, il y un Agenda Technique qui s'appelle « debottlenecking », ça m'intéresse pas. Si un Centre Technique n'a pas d'expertise, oui, ça va l'intéresser, mais un Centre Technique est censé avoir l'expertise. C'est-à-dire qu'on fait travailler les gens sur des sujets où il n'y a pas l'expertise. On fait le truc à l'envers, c'est le serpent qui se mord la queue. [...] c'est passer son temps à se creuser la tête pour suppléer au manque d'expertise. A mon avis, c'est plus intelligent de mettre 10 ingénieurs ensemble et de les former. »

Pour comprendre les raisons de ce décalage entre la fonction d'expert et les attentes des usines et des experts eux-mêmes, il nous faut revenir au nœud de l'intrigue qui relie le contexte stratégique de l'industrie cimentière et le mode d'organisation de l'expertise dans la Branche Ciment.

IV. CE QUE LE SYSTEME FAIT AUX EXPERTS

L'intrigue, formulée par la question *pourquoi adopter le KM*, relie le contexte stratégique de l'industrie cimentière et les choix d'organisation de la fonction de support technique. Étant donné l'importance des coûts fixes dans l'industrie cimentière, les bénéfices sont étroitement liés à la capacité de production des usines et à la réduction des coûts variables (optimisation du processus de production et rationalisation des ressources). Ces caractéristiques, associées à la nature locale du marché cimentier, ont conduit la direction générale à promouvoir un modèle d'organisation multi-locale : si les unités locales bénéficient d'une grande autonomie en matière de stratégie, le centre joue un rôle important de coordination, en particulier dans le domaine technique. Aux motifs d'éviter que chaque usine ne « réinvente la roue » et de faire bénéficier les unités locales de l'expérience d'autres usines, l'expertise cimentière a été concentrée au niveau de la Direction des Performances Cimentières et des Centres Techniques Régionaux pour être ensuite transférée aux usines.

Ainsi la gestion de l'expertise repose sur deux piliers :

- Ce savoir-faire est d'abord détenu par des hommes, appelés les « experts », regroupés au niveau de Centres Techniques régionaux d'où ils interviennent dans les usines de leur zone. C'est ce que nous avons appelé la mutualisation de l'expertise.
- Le savoir-faire est également formalisé pour devenir accessible *via* les outils de gestion des connaissances (le Portail Ciment) développés à la DPC.

Dans la branche Ciment, l'expert combine une formation technique de haut niveau (ingénieur) à une expérience de terrain et à des compétences en management. Le guide de l'expertise cimentière décrit le parcours idéal de l'expert : jeune ingénieur junior en usine, repéré par ses supérieurs, il est amené à évoluer dans d'autres usines, au sein du même pays ou à l'étranger,

afin d'être confronté à d'autres postes, d'autres situations et de se tisser un réseau de relations. Puis, il est recruté en Centre Technique où il met son expérience et ses connaissances au service d'autres usines. Enfin, il peut accéder au plus haut échelon technique : directeur d'expertise à la DPC. Il s'agit là du parcours idéal. Comme nous l'avons déjà évoqué, des jeunes ingénieurs peuvent être qualifiés d'experts car ils travaillent en Centre Technique, mais sans pour autant avoir d'expérience opérationnelle.

Le mode de gestion de la fonction d'expertise et le développement des outils de Knowledge Management prennent tout leur sens dans le contexte stratégique de l'industrie cimentière et dans le mode de management du Groupe. Ainsi, le choix de regrouper l'expertise technique au niveau régional des Centres Techniques est dans la droite ligne de la recherche de performance qui met en avant une logique de productivité et de rationalisation des ressources. Les promesses de la gestion des connaissances de capitaliser et transférer les savoirs viennent renforcer le modèle d'organisation multi-local.

IV.1. Les conséquences de la mutualisation de la fonction de support technique

Le choix de regrouper l'expertise technique au niveau régional, s'il est rationnel par rapport aux enjeux stratégiques entraîne un découplage du *savoir* (détenu par les experts des régions et du centre) et du *faire* (l'activité des opérationnels en usine), et vient renforcer le pouvoir du centre.

IV.1.1. Découplage du savoir et du faire

Dans la branche Ciment, la définition de l'expert correspond à celle du bon professionnel ayant atteint un haut degré de maîtrise de son domaine de compétences (Gastaldi et Gilbert, 2008). Cependant, l'expérience, les *épreuves*, la pratique, inscrits dans l'étymologie même du

terme (Trepas, 1996) ne sont pas des composants essentiels de l'identité de l'expertimentier. En effet, l'expertise n'est pas associée au savoir-faire local, des opérationnels en usine. L'expertise correspond d'abord à un niveau de qualification (ingénieur) et à une fonction régionale ou centrale. Le principe de concentration de l'expertise au niveau régional facilite la coordination et le transfert des connaissances, mais il entraîne plusieurs conséquences.

Situer l'expertise au niveau régional et central conduit à confiner les opérationnels dans un rôle d'exécutant des prescriptions venues d'en haut. Le directeur d'expertise DPC, appuyé de son réseau d'experts régionaux, joue le rôle du bureau des méthodes taylorien en indiquant aux usines le niveau de performance à atteindre et quelles sont les meilleures pratiques (*Best Practices, Standards*) pour y parvenir. La mission des experts des Centres Techniques est d'aider les usines à améliorer leurs performances. Il est attendu des ingénieurs et techniciens en usine qu'ils mettent en œuvre les pratiques définies comme étant les meilleures. L'autonomie, la créativité des opérationnels sont faiblement valorisées. Il n'est donc pas étonnant que les usines participent peu à l'effort de codification des *Best Practices*. De façon un peu brutale, nous pourrions dire que le rôle des opérationnels est de produire le mieux possible et au moindre coût en suivant les recommandations des experts, pas de discuter et de réfléchir !

IV.1.2. Renforcement de la prescription

Vu du centre et des régions, ce découplage du savoir et du faire est justifié par le faible niveau de connaissances et de compétences en usine. Ainsi, c'est l'incompétence des usines qui contraindrait le centre à recourir au levier de l'obligation, comme l'explique un expert de Centre Technique.

« C'est le ressort de la rupture dans le management des connaissances : le passage des Best Practices aux Standards obligatoires. Une Best Practice, c'est dire : « ça, c'est un truc super bien, ça serait bien que vous puissiez le lire et le mettre en œuvre. C'est possible ça quand l'usine a la maturité nécessaire pour pouvoir intégrer des objectifs qui sont pas forcément compatibles. On se rend compte que la majorité des B.U n'est plus capable d'être autonome sur les décisions, d'avoir une vision globale des risques et des enjeux, d'avoir l'esprit critique sur qu'est ce qui est important [...]. Donc, boum, on est arrivés à la conviction qu'il faut dire ça c'est obligatoire et que ça devienne obligatoire. » (Expert Centre Technique; Produits et Qualité)

Mais ne pourrions-nous pas renverser la proposition et postuler que le modèle de gestion de l'expertise conduit les opérationnels à n'être que des « presse-boutons » et n'incite pas à développer les compétences ou à faire preuve d'autonomie ? En effet, le parcours de gestion des carrières de l'expertise encourage la mobilité du personnel technique, d'abord entre usines, puis vers le centre technique. Sur le plan individuel, ce système permet aux ingénieurs d'être confrontés à de nombreuses situations différentes et d'enrichir leurs connaissances. Plus tard en Centre Technique, ils sauront tirer parti de cette diversité d'expériences. Mais, vu de l'usine, la fréquente rotation de l'encadrement technique, ne permet pas de stabiliser les compétences. D'autant plus que cette mobilité ne se limite pas à celle des ingénieurs pressentis pour devenir experts ; elle s'applique pour des raisons diverses à tous les niveaux hiérarchiques du directeur d'usine à l'opérateur.

IV.2. Le malaise identitaire des experts

Cette faible autonomie des usines, conséquence du mode de gestion de l'expertise, rend aussi la tâche des experts plus difficile. Les trois dynamiques identitaires liées au savoir, au pouvoir et au plaisir (Sardas 1993; 1994 ; Sardas et Lefebvre ; 2004) sont bloquées comme nous le montrons ci-dessous.

IV.2.1. Dynamique partielle de savoir

Les experts se plaignent que trop souvent leurs missions d'expertise en usine se limitent à de l'assistance technique « de base ». C'est notamment le cas dans les usines africaines, tombées

dans l'escarcelle de la Branche lors du rachat d'un concurrent majeur. Selon les experts ces usines tournaient grâce à expatriés placés aux postes-clés de l'usine. Aujourd'hui, ces usines se caractérisent souvent par un faible niveau de formation du personnel, une forte rotation de la main d'œuvre et des conditions climatiques qui usent prématurément le matériel. Aussi pour un expert du Centre Technique Afrique :

« En Afrique, on n'a pas besoin d'experts. C'est juste arriver à faire fonctionner des équipements dans des conditions très difficiles, mais on fait des choses basiques. »

Par ailleurs, les Centres Techniques sont eux aussi soumis à la rationalisation des ressources : leur périmètre d'intervention ne cesse de croître. Ils se trouvent alors de plus en plus souvent réduits à être des urgentistes. Ils ne peuvent que parer aux situations les plus pressées, font des passages éclairs dans les usines prioritaires et se contentent d'assistance téléphonique pour les usines qui n'ont pas de difficultés majeures. Ils n'ont pas le temps de transférer leurs compétences en usine. L'écart est grand entre ce qu'ils attendaient de leur rôle d'expert et la réalité :

« Nous on est plus centre d'assistance que centre technique. Pour moi, mon modèle du CT c'est faire progresser les connaissances en allant chercher les connaissances là où elles sont dans les usines ; les consolider, les formaliser et les diffuser. Mais ça, ça demande que les usines soient autonomes. C'est pas le cas aujourd'hui. Nous dans les usines, on fait de l'intérim. On fait les pompiers. » (expert Procédés)

Face aux difficultés des usines, le mode d'intervention le plus pertinent des experts est le *coaching*, où la formation pratique sur le terrain prime sur la théorie. Fort apprécié des usines et valorisant sur le plan humain car il est fondé sur une relation personnelle entre l'expert et le coaché, il l'est moins sur le plan cognitif : nul besoin d'être un expert pour rappeler des connaissances de base. Un directeur de département d'expertise en Centre Technique, s'inquiète des conséquences de l'évolution du métier d'expert vers le *coaching* : Le danger est de perdre l'expertise de haut niveau. » Selon ce directeur, le travail d'expert devrait comporter 30% de « boulot pointu », c'est-à-dire réaliser des études sur l'état des

connaissances sur des sujets spécifiques (environnement, broyage, cru, géologie). Mais ; il s'interroge, « en Produits [domaine Produits et Qualité], est-ce qu'on fait 10% de boulot d'expert aujourd'hui ? »

Ces activités de développement des connaissances qui sont le plus souvent publiées sous la forme d'agendas techniques (*Technical Agenda*) sont plus conformes à la représentation que les experts se font de leur métier. Mais là aussi les difficultés sont nombreuses. Les opérationnels, qu'il s'agisse d'ingénieurs ou de directeurs de *Business Units* apprécient peu ces documents, dont ils ne voient pas l'utilité pour le fonctionnement quotidien de l'usine. Et les experts eux-mêmes ne sont pas toujours convaincus de l'intérêt de ces documents, fruits de trop nombreux consensus :

Quant aux activités de capitalisation des connaissances dans les réseaux d'experts (les CoPs), elles ne contribuent pas à la construction d'une identité partagée. Ces réseaux sont enfermés dans une dynamique de réification, en lien faible avec la participation (Dameron et Josserand, 2007). L'activité dans ces réseaux est marquée par des querelles d'experts et la difficile quête de consensus entre régions. Les experts ne contribuent que de mauvaise grâce à ces réseaux dont ils ne voient pas l'utilité opérationnelle. Ainsi, un expert Procédés en Centre Technique à propos des CoPs dans la Branche Ciment :

« Les CoPs, ce n'est pas notre priorité. Notre priorité c'est améliorer la performance des usines. J'ai clairement pour instruction de mon chef de ne pas passer beaucoup de temps dans les CoPs. »

IV.2.2. Dynamique partielle de pouvoir

Il est donc bien difficile pour les experts régionaux d'être reconnus à leur juste valeur. Les experts de Centre Techniques sont pris entre deux feux. D'un côté, ils doivent faire appliquer les prescriptions du centre, de l'autre, ils sont aussi confrontés à la réalité du contexte opérationnel et aux difficultés de mise en œuvre des standards. Ils doivent ménager leurs

relations avec les usines. Maillon intermédiaire entre le centre et les unités locales, ils sont parfois pris à parti par les deux. Ainsi, lors des journées Qualité de l'Amérique du Nord, les experts du Centre Technique doivent faire face à la fronde des responsables qualité en usine qui critiquent les exigences des Standards Qualité. Les opérationnels critiquent le contenu d'un document qui leur paraît inapplicable en usine : les mesures fréquentes recommandées désorganiseraient toute la production. Ils mettent en cause la légitimité des experts, auteurs du document : « ces gens-là, ils ont déjà travaillé en usine ? » interroge ainsi un responsable qualité.

Mais vu du centre, les experts régionaux sont de piètres relais des prescriptions du centre. Leur mauvaise volonté à utiliser le Portail Ciment et à le promouvoir en usine est dénoncée comme le principal obstacle au transfert des connaissances.

IV.2.3. Dynamique partielle de plaisir

Les différentes transformations que nous avons évoquées tant du rôle de l'expert que de son contexte d'action - évolution du rôle de l'expert vers du coaching, renforcement du pouvoir du centre qui amène de plus en plus l'expert régional à devenir un contrôleur de la performance des usines, augmentation du périmètre d'intervention des experts, fréquentes réorganisations des Centres Techniques ou encore enfermement des réseaux d'experts (CoPs) dans des processus de capitalisation stériles - conduisent à un mal-être des experts. Insuffisamment reconnus par le centre et par les *Business Units*, ils remettent en question l'utilité de leur rôle. Cette sensation de malaise est encore renforcée par l'insistance du centre à utiliser les outils de gestion des connaissances pour transférer l'expertise.

IV.3. Les rivalités de l'expert et du système

La codification des connaissances techniques de la Branche Ciment s'inscrit dans la même logique centralisatrice que celle qui préside à la mutualisation de l'expertise. Les connaissances sont capitalisées par les experts de la Direction des Performances Cimentières pour ensuite être transférées aux unités locales *via* l'intranet. Ces initiatives de codification des connaissances sont présentées comme étant une réponse au problème de compétences des usines : il s'agit de mettre à disposition *via* l'intranet un savoir « de base » que les unités locales ont perdu suite aux choix d'organisation, puisque rappelons-le, l'expertise est détenue par le niveau régional. Mais les experts des Centres Techniques sont de piètres promoteurs des connaissances codifiées. Ces derniers le justifient en arguant des difficultés de connexion et de navigation que rencontre le personnel en usine. Les experts préfèrent encore transmettre leur savoir par le *coaching*, mode d'intervention qui apparaît plus pertinent en usine que la consultation du Portail Ciment. Le *coaching*, apparaît ainsi comme une forme de réparation des excès de la codification.

Les défauts du Portail ne seraient-il pas la meilleure excuse des Centres Techniques pour refuser de partager leurs connaissances et lutter contre la standardisation du savoir? Après tout, si le Portail était utilisé, si les connaissances, l'expertise, étaient accessibles *any time, anywhere*, l'expert ne perdrait-il pas un peu de son pouvoir magique ? Cette analyse très politique de la résistance des experts au Portail paraît extrême. Lorsqu'elle est présentée aux experts des Centres Techniques, elle les fait sourire : comment un outil (qui de plus marche mal) pourrait-il rivaliser avec eux ? C'est pourtant ainsi que le siège analyse la situation, comme nous le développons dans le paragraphe suivant.

IV.4. Critique des experts par le siège

Le sponsor de la gestion des connaissances pour la Direction Générale développe une critique des Centres Techniques, où ceux-ci ont tout intérêt à maintenir les usines dans l'incompétence afin de rester indispensables. Lors d'une réunion, il souligne le rôle coercitif de la technostructure, constituée par la DPC et les centres techniques :

« Dans la réalité, on ne veut pas de culture du partage. Le Centre Technique n'en veut pas. La DPC, vous êtes uniquement tournés vers les CT, ça ne va pas [...] Le CT est dictatorial par rapport aux unités, mais ce n'est pas mauvais en termes de résultats. »

Selon lui, la DPC fait fausse route en renforçant les connaissances obligatoires. Il faut abandonner l'approche top-down via les Centres Techniques pour une approche beaucoup plus souple, qui redonne de l'initiative aux usines.

Aussi, il encourage le CGST à contourner les Centres Techniques et à contacter directement les usines.

D'autres raisons peuvent expliquer le fait que les Centres Techniques ne soient pas des relais efficaces du transfert des connaissances. Certains évoquent la culture de l'ingénieur qui préfère développer sa propre solution, plutôt que reprendre une solution standard. Cet argument est repris par un observateur des nombreuses initiatives de gestion des connaissances dans la Branche Ciment qui s'étonne du peu d'échanges dans un métier relativement simple et standardisé.

« On a une idée très vague de ce que le KM apporte. J'ai l'impression que beaucoup de gens à tous niveaux considèrent que chaque usine est un cas particulier. Il y a 400 personnes qui travaillent sur l'assistance en direct, et très peu d'échanges. Les gens n'ont pas suffisamment compris ce que ça fait le KM. »

Ceci nous conduit à souligner la rupture entre les experts et le système KM. Le refus de la standardisation est un argument souvent mis en avant par les experts. Ainsi, les experts considèrent qu'ils transfèrent leurs connaissances aux usines. Les documents qu'ils communiquent aux usines reprennent souvent le même contenu que celui des Best Practices

ou Standards, même si la forme est différente. Il s'agit parfois d'un support de formation ou d'une étude d'un ancien du Centre Technique. Selon les experts, ces documents créés dans un contexte particulier répondent mieux aux besoins locaux des usines. Le refus de la standardisation est notamment un sujet de discordance entre les Centres Techniques et la DPC qui souhaite harmoniser le contenu des formations techniques.

Soulignons cependant la dimension paradoxale de cette critique du siège à l'égard de la fonction d'expertise technique. Celle-ci ne va pas jusqu'à remettre en cause le modèle d'organisation. Ainsi, le directeur Performance de la Direction Générale modère sa critique en soulignant que les résultats ne sont pas si mauvais : malgré les nombreuses difficultés que rencontrent les experts des Centres Techniques dans les usines, le niveau de performance des usines est en amélioration constante. Malgré les états d'âme des experts, les usines semblent fonctionner.

V. DISCUSSION : LE DENOUEMENT DE L'INTRIGUE

L'industrie cimentière et la gestion des connaissances se rencontrent autour des enjeux de productivité : l'objectif de produire plus de ciment, mieux, et à moindre coût d'un côté rencontre la promesse de capitaliser l'expérience, de « ne pas réinventer la roue » mais plutôt de réutiliser les connaissances accumulées de l'autre. Toutefois c'est à la lumière du contexte stratégique et des difficultés quotidiennes qu'apparaît le véritable enjeu de la gestion des connaissances : redonner aux usines le savoir-faire local qu'elles ont perdu du fait des choix d'organisation. La gestion des connaissances apparaît comme l'une des réponses à la question plus générale de l'organisation de la fonction de support technique.

Le dispositif de gestion des connaissances apparaît comme un outil d'accompagnement de la mutation (Moison, 1997) : dans un contexte de mondialisation et de financiarisation de la

Branche Ciment, il accompagne la transformation du mode de gestion de la fonction d'expertise technique d'une logique de personnalisation et d'autonomie vers une logique de codification et de contrôle pilotée par le centre. En effet, le KM est l'un des leviers de la rationalisation des ressources en Centre Technique, il permet de justifier le petit nombre d'experts par rapport au nombre croissant d'usines. Ainsi, loin de se faire l'allié des experts des régions, il s'en fait le rival. En outre, ce dispositif KM qui repose sur la dichotomie prescripteurs (réseaux d'experts) /exécutants (ingénieurs usine) introduit une séparation identitaire entre les ingénieurs des Centres Technique, les « experts », et les ingénieurs en usine, simples « opérationnels » dont le savoir-faire local n'est pas reconnu. Certes, la direction des ressources humaines considère que le premier palier de l'expertise technique commence en usine, mais le fossé entre le monde de l'usine et celui du Centre Technique empêche la construction identitaire autour du métier d'ingénieur. Ainsi, il n'y a pas de communauté de pratique qui transcende les hiérarchies pour réunir autour de problématiques communes les ingénieurs des usines et des Centres Techniques d'une même région. Nous avons décrit la position de l'expert de Centre Technique comme celle d'un équilibriste tiraillé entre les pressions contradictoires des usines et de la DPC. En effet, l'évolution actuelle du dispositif de gestion de la fonction de support technique vers une logique de codification et de prescription entraîne un mal-être des experts, dont l'identité est appelée à se transformer. Les dynamiques identitaires de savoir, pouvoir et plaisir (Sardas, 1993, 1994 ; Sardas et Lefebvre, 2004) sont bloquées.

Pour Jean-Daniel Reynaud, la crise est le point de passage obligé d'une régulation à une autre. Il nous semble ici que la crise identitaire que vivent les experts illustrent les différents changements de régulation que traverse la Branche Ciment :

- évolution d'une organisation multi-locale et décentralisée vers une organisation globale où le centre joue un rôle fort

- évolution d'une logique métier vers une logique financière ;
- évolution d'une logique fondée sur la personnalisation et l'autonomie (gestion de l'expertise) vers la codification et le contrôle (gestion des connaissances).

CONCLUSION :

A première vue, la mise en place du dispositif de gestion des connaissances, comme le mode de gestion de l'expertise, sont cohérents avec les exigences de productivité et de rationalisation du secteur cimentier. Cependant, la faible appropriation du dispositif KM, et les difficultés vécues par les experts régionaux soulignent les limites du choix de centralisation des expertises techniques.

Le knowledge management apparaît comme un instrument du centre au service d'un changement de régulation. Le dispositif KM est un outil au service d'un centre fort, qui se veut détenteur des connaissances. Le dispositif, figé dans une régulation de contrôle, se heurte à la régulation autonome des membres de l'organisation. Le processus de rationalisation à l'œuvre dans la codification des savoir-faire (de Terssac, 1992) cherche à limiter l'autonomie des acteurs (exécutants) et entraîne une transformation identitaire des experts régionaux. Le dispositif de gestion des connaissances cependant a peu d'effets puisqu'il n'agit pas sur l'activité réelle. C'est dans les espaces inoccupés par le dispositif de gestion des connaissances, la formation, le coaching, que la régulation autonome intervient. Ce cas présente donc une régulation éclatée où régulation de contrôle et régulation autonome fabriquent avec difficulté une régulation conjointe.

Une première lecture peut nous conduire à penser que la gestion des connaissances dans la Branche Ciment conduit à un monologue des experts du centre et des régions au détriment d'un dialogue avec les professionnels en usine, une régulation de contrôle plutôt qu'une

régulation conjointe (Reynaud, 1989) – et de la gestion de l’expertise en coupant celle-ci de la pratique des usines et en introduisant un fossé entre les ingénieurs des Centres Techniques et des usines. Mais une lecture, plus constructive, peut se centrer sur les leçons à tirer de nos récits. Ainsi, ce cas appelle à mieux impliquer la fonction ressources humaines dans la construction du dispositif de gestion des connaissances. Comme nous l’avons vu, son absence dans la réflexion sur les incitations à la coopération et au partage ainsi que dans la formalisation des connaissances et compétences impliquées dans les performances des équipes sont préjudiciables au développement du dispositif de gestion des connaissances. C’est au travers des mécanismes de gestion des compétences que le sentiment d’une identité métier forte peut être stimulé. Plus fondamentalement ce cas appelle à redéfinir les experts et la gestion de l’expertise dans l’organisation.

Bibliographie :

Alvesson M., Kärreman D. (2001), « Odd couple : making sense of the curious concept of Knowledge Management », *Journal of Management Studies*, 38(7) : 995-1018.

Amblard H., Bernoux P., Herreros G., Livian Y.F. (1996), *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Paris : Le Seuil.

Bartlett C. A., Ghoshal S. (1991), *Le management sans frontières*, Les Editions d'Organisation.

Bernoux P. (1985), *La sociologie des organisations. Initiation théorique suivie de douze cas pratiques*, (5ème ed. 1999), Paris : Seuil, coll. "Points".

Bréchet, J-P (2008) « Le regard de la théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud », *Revue Française de Gestion*, n° 184 : 13-34.

Cook, S et Brown, J.S. (1999), « Bridging epistemologies: the generative dance between organizational knowledge and organizational knowing », *Organization Science*, 10(4) : 381-400.

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

- Dameron S., Josserand E., (2007), « Le développement d'une communauté de pratique: une analyse relationnelle », *Revue Française de Gestion*, 33(174) : 131-148
- Defélix C. (2003), « Ce que gérer les compétences veut dire », p. 121-128, in A.-M. Guénette, M. Rossi et J.-C. Sardas éd., *Compétences et connaissances dans les organisations*, SEES et Revue Economique et Sociale
- De Terssac G. (1992), *Autonomie dans le travail*, Paris : P.U.F.
- Doz Y., Prahalad C. (1980), « Strategic management in multinational companies », *Sloan Management Review*, 21(2) : 21-46.
- Gastaldi L. et Gilbert P. (2008) « Des experts à gérer : un même objectif, des pratiques différenciées », *Entreprise et Personnel*.
- Gupta, A., Govindarajan, V. (1991), « Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations », *Academy of Management Review*, 16(4) : 768-92.
- Gupta et Govindarajan (2000), « Knowledge Flows within Multinational Corporations », *Strategic Management Journal*, 21(4) : 473-496
- Hansen M.T, Nohria N., Tierney Y. (1999), «What's your strategy for managing knowledge? » *Harvard Business Review*, March-April : 109-22.
- Hatchuel A. (1994), « Apprentissages collectifs et activités de conception », *Revue Française de Gestion*, Juin-Août : 109-120.
- Hatchuel A., Weil B. (1992), L'expert et le système. *Quatre histoires de systèmes-experts*, Paris : Editions Economica.
- Hatchuel A. Le Masson P., Weil B. (2002), « De la gestion des connaissances aux organisations orientées conception », *Revue internationale des sciences sociales*, 1 (171) : 29-42.
- Hatchuel A. (1996), Comment penser l'action collective ? Théorie des mythes rationnels, document du CGS - ENSMP
- Kostova T. (1999), « Transnational transfer of strategic organizational practices: A contextual perspective. *Academy of Management Review*, 24: 308-324.
- Lam A. (2000), « Tacit knowledge, organizational learning and societal institutions: an integrated framework », *Organization Studies*, 21(3): 487-513.
- Meyer J.W, B. Rowan (1977), « Institutionalized organisations: Formal structure as myth and ceremony », *American Journal of Sociology*, 83(2): 340-363.
- Moisdon J-C et al. (1997), *Du mode d'existence des outils de gestion*, Seli Arslan : Paris, 286 pp.
- Pettigrew A.M. (1990), « Longitudinal field research on change, theory and practice », *Organization Science*, 1(3): 267-292.

- Polanyi M. (1966), *The Tacit Dimension*, Doubleday & Co.
- Pomian J., Roche C. (2002), *Connaissance capitale. Management des connaissances et organisation du travail*, Editions Sapiientia et l'Harmattan.
- Reynaud J-D. (1989) *Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*, Paris : Armand Colin, 3e édition augmentée 1997.
- Ricoeur P. (1983) *Temps et récit (T.1)*, Paris : Editions du Seuil.
- Sardas J-C., Lefebvre P. (2004), « Théories des organisations et interventions dans les processus de changement » pp. 255-292 in Sardas J-C. et Guénette A-M (eds), *Sait-on piloter le changement ?* Paris : L'Harmattan
- Taylor F.W. (1911), *La direction scientifique des entreprises*, traduit par Luc Maury, ed. française 1957, Dunod.
- Trepos J-Y(1996), *La sociologie de l'expertise*, PUF : Que sais-je ?
- Turner et Makhija, (2006), « The role of organizational controls in managing knowledge », *Academy of Management Review*, 31(1) : 197-217