

LE SYSTEME DE MANAGEMENT DES CONNAISSANCES DANS LE SECTEUR DU CONSEIL ET DE L'AUDIT

Auteurs :

Corinne Janicot

Maître de conférences

Université Montpellier II (IAE)

corinne.janicot@univ-montp2.fr

Sophie Mignon

Maître de conférences

Université Montpellier II (IUT)

tsmignon@club-internet.fr

Adresse professionnelle (pour correspondance) :

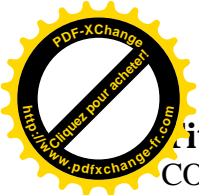
Sophie MIGNON

Université Montpellier II

IUT (dept GEA)

99 Avenue d'Occitanie

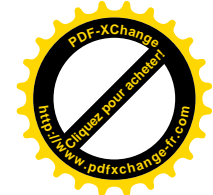
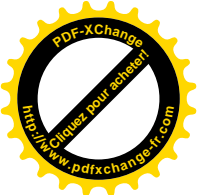
34 296 Montpellier cedex 5



Titre : LE SYSTEME DE MANAGEMENT DES CONNAISSANCES DANS LE SECTEUR DU CONSEIL ET DE L'AUDIT

Résumé de l'article :

La mise en place des systèmes de management des connaissances est devenu un élément stratégique de compétitivité qui nécessite, au sein des organisations concernées, des ajustements multi dimensionnels. Dans cette optique, il sera proposé un modèle de management des connaissances construit autour de quatre axes : stratégique, organisationnel, technique et informationnel, culturel et humain. En considérant plus particulièrement le secteur du conseil et d'audit, cet article distinguera l'influence respective des différents facteurs sur les flux d'utilisation et de capitalisation des connaissances du système mis en place. Les résultats font apparaître une utilisation satisfaisante du système facilitée par les outils techniques et informationnels (bases de connaissances) dont le développement est inscrit fortement dans la stratégie et dans la culture du groupe. Cependant, en dépit de dispositifs organisationnels dédiés au knowledge, la capitalisation des connaissances demeure problématique en raison de réticences humaines et culturelles au partage.



Cette recherche porte sur l'observation de la stratégie knowledge d'un grand groupe de conseil et d'audit, à travers l'étude des outils et processus organisationnels mis en place lors de la constitution du système de management des connaissances.¹

Les entreprises de conseil et d'audit sont parmi les plus concernées par les enjeux et les facteurs de succès des processus de management des connaissances. Les raisons sont multiples et ont trait à :

- la nature des compétences clés fondées sur les connaissances, formelles (savoir-faire, outils, procédures...) et informelles (expériences, échanges intra-firme, réseau de pair...), mobilisées lors des missions effectuées auprès des clients;
- la recherche d'une taille critique qui a conduit à une concentration du secteur avec la fusion de grands groupes (ex : rachat d'Andersen par Ernst et Young) ; l'objectif est ici d'augmenter le nombre de clients et de mieux les connaître de façon à couvrir plusieurs domaines de compétences (Sarvary, 1999);
- la recherche d'une plus grande interchangeabilité des personnes afin que les connaissances deviennent organisationnelles et non plus individuelles.
- la volonté de diffuser et d'améliorer les meilleures pratiques afin de mettre en place un véritable « benchmarking cognitif » au sein des organisations.

L'objet de cet article est de proposer un modèle des déterminants du système de management des connaissances s'appuyant plus précisément sur le flux d'utilisation et de partage des connaissances d'une part, et sur le flux d'alimentation du système par capitalisation d'autre part.

En particulier sera mis en évidence la co-existence de quatre déterminants : stratégiques, techniques et informationnels, organisationnels, culturels et humains.

Des rôles différents sont joués par ces facteurs à la fois au niveau de l'utilisation du système et de la réutilisation de connaissances organisationnelles, et au niveau de l'alimentation et de la capitalisation des connaissances, notamment des meilleures pratiques.

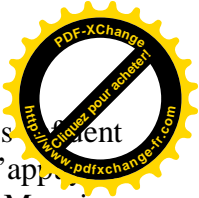
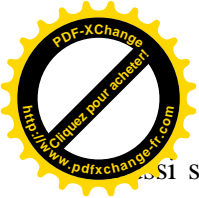
Les dispositifs techniques et informationnels sont prépondérants et permettent une grande adhésion au système de management des connaissances, mais semblent insuffisants pour assurer la pérennité de ce dernier. Il sera mis en évidence que les facteurs organisationnels culturels et humains sont au centre d'un partage et d'un transfert des connaissances réussis.

PARTIE I : PROBLEMATIQUE GLOBALE DU MANAGEMENT DES CONNAISSANCES

De nombreuses contraintes pèsent cependant sur un partage et un transfert efficace : Guzman et Wilson (2005) dans un modèle intégrant les dimensions « soft » du transfert intra-organisationnel font référence tout d'abord aux compréhensions mutuelles de l'émetteur et du récepteur. En particulier les symboles, les métaphores utilisées, les modes d'émergence et la stabilité des processus d'interprétation vont façonner le transfert (Guzman et Wilson). Au delà de ces aspects purement cognitifs, une faible motivation (Oster et Frey, 2000 ; Guzman et Wilson, 2005), un manque de confiance dans les compétences et la fiabilité des personnes à qui l'on transfère des connaissances (Perrin, Vidal, McGill, 2006 ; Guzman et Wilson, 2005) inhibent également le processus.

Sur un plan organisationnel, le manque de reconnaissance qu'en retirent les individus (Sine, Shane, Digregorio, 2003), mais aussi (O'Dell et Grayson, 1998) un trop fort cloisonnement entre les divisions, une culture privilégiant l'expertise technique au lieu du partage, des contacts interpersonnels insuffisants, le fait de privilégier les informations explicites plutôt que tacites, le fait de ne pas encourager l'expérimentation (Sun et Scott, 2005), le fait de ne pas récompenser les actes d'apprentissage et de partage des connaissances sont autant d'éléments pesant sur l'efficacité de circulation des connaissances.

¹ Management des connaissances, référencé désormais par KM (Knowledge Management)



Pour finir, les caractéristiques du groupe professionnel auquel appartiennent les individus sont aussi sur l'utilisation et la capitalisation de systèmes de gestion des connaissances. En effet, en s'appuyant sur une étude auprès de consultants en conseil dans le même cabinet de conseil et d'audit, Monnier-Senicourt (2006) montre que la fréquence importante et la durée des déplacements professionnels, le caractère spécifique des cas traités, l'absence de méthodologie unique déployée pour s'adapter aux demandes des clients, l'autonomie des acteurs travaillant en équipe (réunissant des experts de spécialité différente) contribue à une faible capitalisation dans les systèmes de gestion des connaissances, et conduit à privilégier largement les échanges informels.

Au niveau méthodologique, nous avons choisi d'observer une organisation ayant développé un système de management des connaissances centré sur la mise à disposition de connaissances et de savoirs, et sur leur capitalisation. Nous nous sommes intéressés au secteur du conseil et de l'audit pour lequel la qualité du système de management des connaissances est un axe stratégique majeur.

L'entreprise choisie est une des « big four » dans le domaine du conseil, affichant un savoir-faire en matière de partage des connaissances entre consultants grâce à des systèmes sophistiqués de bases de connaissances.

<p>Chiffres clés</p> <p>Effectif : 103 000 collaborateurs</p> <p>Présent sur 140 pays</p> <p>689 bureaux</p> <p>103 000 collaborateurs</p> <p>Domaines d'activité stratégique</p> <p>Juridique et fiscal, audit, conseil, corporate finance</p> <p>PME (petite et moyenne entreprise)</p> <p>GE (grande entreprise)</p>

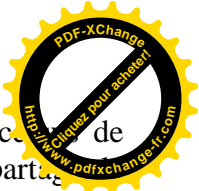
En nous centrant sur un pôle géographique du groupe : le pôle Méditerranée, nous cherchons à connaître les impacts de la stratégie affichée (au niveau de la direction) et des moyens mis en œuvre (bases de connaissances) afin que se diffusent les connaissances jusqu'au niveau local. Nous avons réalisé un entretien exploratoire suivis de cinq entretiens (de deux heures environ, chacun) auprès des personnes suivantes (sur la base du guide d'entretien).²

Les témoignages recueillis concernent, ceux d'un cadre Senior manager spécialiste de conseil (*Senior Manager, conseil*), d'un cadre Junior manager spécialiste de conseil (*Junior Manager, conseil*), d'un cadre Senior manager spécialisé en audit ayant des fonctions de knowledge manager (*Senior manager audit, knowledge manager*), d'un cadre en marketing et communication ayant des fonctions de facilitateur knowledge (*Responsable marketing et communication, facilitateur knowledge*), et d'un cadre Senior manager spécialiste d'audit (*Senior manager audit*).

Le système de management des connaissances peut être appréhendé à travers deux flux principaux, un relatif à la mise à disposition et à l'utilisation de données, d'informations et de connaissances par la direction à destination des services de l'organisation, et un autre supportant les actions de capitalisation des connaissances, retours sur expérience, évaluation et stockage des meilleures pratiques...

L'étude du système de management des connaissances de l'entreprise de conseil et d'audit a fait apparaître un **flux descendant** relatif à l'**utilisation** des connaissances et un **flux ascendant** relatif à l'alimentation, à la **capitalisation** et donc à la création de connaissances nouvelles qui, après validation centralisée, seront intégrées dans le système de management des connaissances.

² Le guide d'entretien a été structuré en quatre parties : l'objet du Knowledge Management, les dimensions organisationnelles, relationnelles et culturelles du transfert, l'impact du Knowledge Management sur la performance, la vision idéale du Knowledge Management.

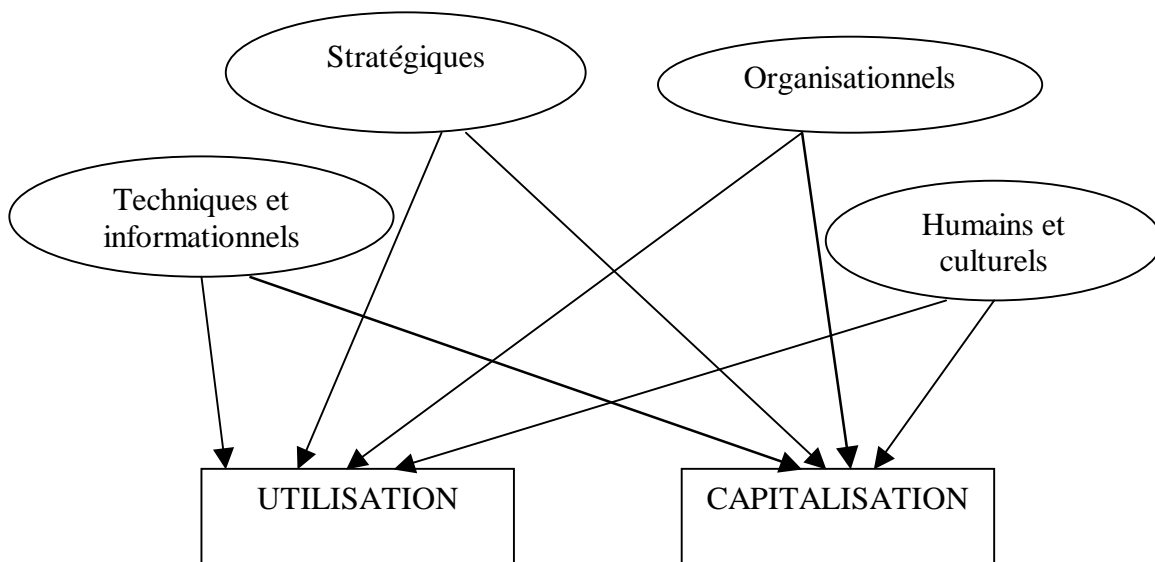


Alavi et Leidner (2001) ont mis en évidence la co-existence de quatre phases dans le processus de management des connaissances : la création de connaissances, le stockage et la mémorisation, le partage, le transfert et l'application des connaissances dans d'autres contextes et par d'autres acteurs. Pour Zack (1999), le management de connaissances explicites utilise quatre sources primaires : des «entrepôts » (datawarehouse) ou bases de connaissances explicites, des « raffineries » pour accumuler, affiner, manager et distribuer les connaissances, des rôles organisationnels pour exécuter et manager les processus de mises à disposition, et des technologies de l'information pour supporter les processus et les bases de connaissances. Selon Davenport et Klahr (1998), les objectifs des projets de management des connaissances sont : de créer des entrepôts de connaissances, d'améliorer l'accès aux connaissances et de faciliter le transfert, de valoriser les environnements de la connaissance en mettant en place des systèmes de récompense ou en développant une culture du partage, enfin de gérer les connaissances comme un actif qui participe à la construction de la valeur d'une organisation.

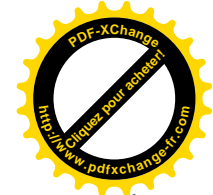
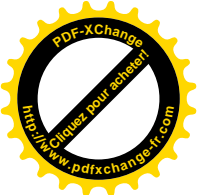
Ces différentes approches font apparaître l'existence de multiples facteurs, comme le rôle central des technologies de l'information dans la constitution de bases de connaissances et leur organisation (accès, fluidité, actualisation ...), le rôle de facteurs organisationnels dits de support (comme la création de postes de managers de la connaissance), mais également l'importance des dispositifs de valorisation et de reconnaissance au niveau des ressources humaines. En filigrane il est décisif pour les entreprises de promouvoir des comportements de partage à travers la construction d'une culture et la prise de conscience de l'importance des connaissances en tant qu'actif stratégique.

En nous appuyant sur ces différentes approches et sur les observations du groupe de conseil, nous proposons un modèle du système de management des connaissances reposant sur les deux facettes du processus, utilisation et capitalisation, qui peuvent être appréhendées à l'aide des quatre déterminants suivants:

Figure n°1 : les déterminants du système de management des connaissances



Les objectifs et les déterminants du système de management des connaissances et son apport dans les processus d'utilisation et de capitalisation des connaissances seront mis en évidence.



1 Les objectifs stratégiques du système de management des connaissances

Le transfert des connaissances intra-organisationnel est en général souhaité par les firmes, car il permet d'améliorer les procédures, de promouvoir la substituabilité entre personnes (Perrin, Vidal, McGill, 2006), de rendre plus efficace les tâches accomplies (Van Winkelen, 2006). Il peut être mis en avant comme source de compétitivité aux yeux des clients (courant knowledge-based : Grant, 1996, Foss, 1996 et competence-based, Hamel et Prahalad, 1995).

Dans le groupe étudié, la stratégie marque une forte volonté de promouvoir le partage des connaissances. Les entretiens sur le sujet font toutefois apparaître que la réalité est plus complexe que le discours affiché. Il semble en effet que deux grandes catégories d'objectifs soient poursuivies :

- un premier ensemble affiché et communiqué regroupe des objectifs très proches des bienfaits du KM mis en avant par la littérature : se distinguer des concurrents en valorisant une ressource immatérielle difficilement imitable (courant knowledge based, Grant, 1996), apporter de la valeur au client (Davenport et Klahr, 1998 ; Massey et alii, 2001), améliorer l'efficacité interne (Gittleman et Kogut, 2003 ; Argote et Ingram, 2000) et,
- un second ensemble porté par une volonté moins avouable de capitaliser au niveau organisationnel (alimentation de la mémoire de l'entreprise, Girod-Seville, 2000) afin de s'affranchir des expertises individuelles. Il s'agit pour l'organisation de réduire la part tacite des expertises et la part informelle des échanges, de capter les expertises individuelles, de s'affranchir des relations *intuitu personae* des collaborateurs vis-à-vis de leurs clients, afin de tendre vers l'interchangeabilité entre acteurs (pour faire face au turn-over),

2 les déterminants techniques et informationnels

Dans la firme de conseil et d'audit étudiée, les technologies de l'information jouent un rôle prépondérant dans le processus d'utilisation et de capitalisation des connaissances.

L'**utilisation** est encouragée par la mise à disposition d'un système de bases de connaissances très élaboré comprenant plus de 50 000 bases (bases sectorielles, bases par métier, abonnement à des sources externes...). L'évolution récente du système témoigne d'une recherche d'une simplification et d'un effort d'organisation des bases afin de faire face aux problèmes du nombre trop important d'informations stockées.

La **capitalisation** est quant à elle encouragée par la demande faite à chaque collaborateur d'insérer dans des bases de meilleures pratiques leur propositions de missions, leurs méthodologies ou tout autre document susceptibles d'intéresser les autres consultants et auditeurs.

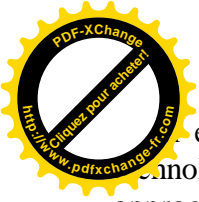
Les technologies de l'information jouent donc un rôle prépondérant dans le système de management des connaissances. Elles facilitent son utilisation grâce à l'organisation des accès aux bases ainsi qu'à la mise en place d'espaces de travail partagés. L'alimentation du système est aussi supportée par les technologies de l'information, cependant la capitalisation des connaissances est insuffisante et reste problématique dans l'entreprise de conseil et d'audit.

D'autres facteurs organisationnels, culturels et humains doivent être pris en compte pour comprendre le fonctionnement du système et permettre d'en améliorer l'efficacité.

Ce sont ces facteurs que nous avons choisi d'approfondir.

3 Les déterminants organisationnels

Les outils techniques sont un moyen incontestable de diffusion et de transformation des connaissances. Particulièrement adaptés pour la combinaison (réorganisation de connaissances explicites), ils apportent une aide non négligeable mais insuffisante à l'extériorisation (transformation des connaissances tacites en connaissances explicites). Il reste que le processus de partage de connaissances tacites (socialisation) nécessite quand à lui des dispositifs organisationnels particuliers.



est donc nécessaire de prendre conscience de la double dimension du transfert des connaissances : technologique mais aussi culturelle et humaine. De Tienne et alii (2004) rappellent en effet que seules les approches KM centrées sur les hommes sont compétitives sur le long terme.

3.1. La gestion des ressources humaines

En termes de gestion des ressources humaines, les questions posées relatives au transfert des connaissances concernent la manière dont les personnes apprennent et partagent leur expertise, mais aussi le processus mis en place pour faciliter l'apprentissage, le système de récompenses et d'incitations...

Afin de promouvoir le transfert, il semble en effet important de produire des indicateurs (valant pour preuve pour les employés) du partage de connaissances comme « les formations, le développement de méthodologies, la publication et la présentation des meilleures pratiques, l'entraînement de salariés moins expérimentés » (O'Dell et Grayson, 1998 p 168). Les récompenses des comportements de partage d'information sont rarement financières, en revanche, il est indispensable que ces derniers fassent l'objet d'une véritable reconnaissance de la part de la direction. O'Dell et Grayson donnent l'exemple de Texas Instruments organisant chaque année une cérémonie de remise de prix des organisations ayant réussi avec succès à partager leurs connaissances et leurs meilleures pratiques. DeTienne et alii (2004) donnent également des exemples nombreux et variés des types de récompenses possibles : un voyage gratuit, une plaque commémorative, un prix, le nom des associés ayant participé aux contributions présent sur l'intranet, un plan de carrière... L'essentiel est de prendre en compte les spécificités de chaque salarié « *reward systems should be customized, to recognize that each individual has unique aptitudes and needs* ».

Dernier exemple chez Lafarge (Perrin, Vidal et McGill, 2006), dans ce groupe on encourage l'utilisation de meilleures pratiques provenant d'autres unités afin de contrer le syndrome « not invented here ». En particulier, Lafarge a récompensé (par l'attribution de prix) le transfert des meilleures pratiques relatives à la sécurité entre les différentes divisions du groupe. Préalablement à la mise en œuvre de mesures permettant d'encourager le transfert de savoirs au sein du groupe, la direction s'est assurée de l'adhésion des membres de l'entreprise au projet. A cette fin, des séminaires de « mise à plat » des problèmes rencontrés dans les processus de partage, des évolutions souhaitées ont permis une véritable implication des salariés dans la politique de gestion des connaissances.

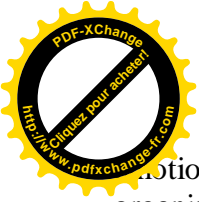
Ces rémunérations symboliques ont par ailleurs été depuis longtemps mises en exergue en anthropologie (école du don...) et en sociologie (Bourdieu...).

Au delà des mesures individuelles, on pourra s'intéresser sur un plan organisationnel aux postes très formels dédiés à la promotion du processus de management des connaissances : les knowledge managers.

Les responsabilités des CKO (Chief Knowledge Officer) recensées (DeTienne et alii, 2004) sont les suivantes : intégration des différentes fonctions de l'entreprise, développement de cultures conduisant à la création et au partage de connaissances, apprentissage collectif, résolution des problèmes rencontrés dans la mise en œuvre du KM.

Si l'on effectue une comparaison entre le rôle des managers traditionnels et des knowledge managers (Asllani et Luthans, 2003) il ressort tout d'abord qu'en termes de poste occupé, certains knowledge managers sont reconnus officiellement comme tels alors que d'autres sont des knowledge managers de fait, sans qu'une place spécifique ne leur soit réservée dans l'organigramme.

La comparaison entre les activités menées (Asllani et Luthans, 2003) montre que les knowledge managers ne gèrent pas forcément une équipe d'hommes mais gèrent de l'information et des connaissances. Les knowledge manager passent plus de temps à des activités liées à la GRH que les managers classiques et moins de temps à communiquer (car les technologies de l'information permettent de réduire le temps consacré à l'échange d'informations de routine). Ils passent néanmoins le même temps aux activités traditionnelles de planification, de prise de décision, de résolution de problèmes, de pilotage et contrôle de la performance. En conclusion, les Knowledge Managers se consacrent aux activités traditionnelles de management (prévision, prise de décision, contrôle), à des activités liées aux ressources humaines (motivation, formation, développement de ces ressources) et un peu moins aux activités de communication et de réseau. En revanche, parmi l'ensemble des knowledge managers, ceux ayant du succès (au sens de promotion rapide) sont ceux ayant consacré plus de temps aux activités de communication et de réseau.



Enfin, en termes de style de leadership, les knowledge managers se distinguent par une intelligence relationnelle exceptionnelle, une forte détermination, une capacité à mobiliser l'énergie des membres de l'organisation, un style participatif et d'excellentes capacités, qualités de communication leur permettant par exemple d'encourager le personnel d'une entreprise à réfléchir, à apprendre et à garder une ouverture d'esprit (Van Winkelen, 2006)

Les recherches sur les knowledge managers sont encore incomplètes : elles pourraient porter sur le positionnement des Knowledge Managers (par rapport à la direction, par rapport au responsable des systèmes d'information), les tâches quotidiennes d'un Knowledge Manager, les expériences et formations requises pour occuper ce poste etc....

Dans le cas du groupe de conseil et d'audit étudié, les entretiens révèlent l'existence d'une direction knowledge au niveau mondial s'appuyant sur une centaine de knowledge managers répartis au sein des différentes divisions du groupe.

3.2. Structuration de la fonction knowledge au sein de l'entreprise de conseil et d'audit étudiée

La direction Knowledge s'appelle le CBK : Center of Business Knowledge. Il y a un CBK mondial, situé aux Etats-Unis qui est ensuite décliné par grandes zones géographiques. Par exemple le bureau de Montpellier dépend du CBK Europe de l'Ouest.

Le CBK se compose de quatre pôles d'activités :

- Pôle centre de documentation : c'est une bibliothèque située à Paris, qui comporte des ouvrages et des revues indexés sur intranet (base centre de documentation).
- Pôle analyses et recherches : ce sont des analystes qui sont embauchés pour faire spécifiquement en interne des études soit sur un secteur, soit sur un client, soit sur une société, observatoire de la concurrence, recherche d'informations... le but est d'aider les collaborateurs dans leurs démarches commerciales en amont des propositions de missions.
- Pôle coordination knowledge : il encadre tous les Knowledge Managers de France.
- Le dernier pôle porte sur la gestion des accès aux sources externes internationales et/ou françaises (Diane,).

La direction générale a fait le choix de diffuser sa stratégie de management des connaissances en s'appuyant sur des acteurs particuliers, les knowledge managers appelés dans la littérature CKO (Chief Knowledge Officer). Au nombre de 130 au niveau national, ils dépendent du pôle de coordination knowledge et se répartissent d'après la segmentation suivante : par ligne de service (audit, juridique et fiscal, conseil...), par secteur géographique (un knowledge manager par bureau), par secteur d'activités (énergie, santé, bancaire...), par type de compte (grand compte, entrepreneur).

Ils servent de relais entre la direction KM et les bureaux régionaux.

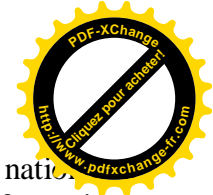
Ils ont pour fonction principale :

- de transmettre des informations sur les connaissances en provenance du siège,
- d'assurer des formations aux nouvelles bases.

Ils jouent aussi un rôle :

- de « hotline » locale. En effet, quand les collaborateurs rencontrent des difficultés pour trouver une information, pour utiliser une base, ou sont confrontés à des problèmes d'accès, ils s'adressent directement au knowledge manager local plutôt qu'aux responsables parisiens.
- de promotion et de suivi de la capitalisation au niveau local. En particulier les knowledge managers locaux veillent directement à ce que leurs collaborateurs directs mettent à disposition quelques documents par an dans les bases de capitalisation.

Les activités du knowledge manager sont perçues comme un facteur de motivation et d'incitation au partage par les autres collaborateurs.



En plus de ce poste de knowledge manager décliné du niveau mondial jusqu'aux bureaux nationaux, il existe aussi des postes de « knowledge facilitateur » dont l'objectif est de transmettre des informations marketing aux personnes concernées.

Les dispositifs organisationnels caractérisés essentiellement par la création de postes dédiés à la gestion des connaissances permettent ainsi d'institutionnaliser les incitations au partage, tant dans le sens d'une plus grande fluidité d'utilisation qu'à travers des actions volontaristes de capitalisation. Ces dispositifs vont dans le sens de la campagne de sensibilisation menée par la direction du groupe et la volonté de promouvoir une culture du partage.

4 Les déterminants humains et culturels

Les comportements de partage doivent donc être reconnus, récompensés et être ancrés dans la culture de l'entreprise. Au delà de ces mesures, c'est l'ensemble de la structure et des modes de fonctionnement qui doit faciliter la création et le partage des connaissances. En d'autres termes, il doit exister une culture du partage c'est à dire des pratiques de partages et non seulement des discours.

4.1 Les principales dimensions de la culture de partage

Deux principales dimensions composent la culture : la participation et la confiance (De Tienne et alii, 2004).

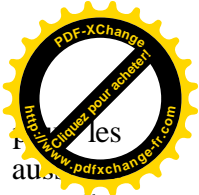
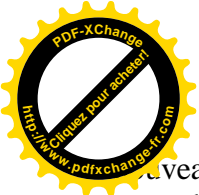
La participation est la contribution des connaissances et expertises individuelles à l'organisation tout entière. Il convient pour cela d'encourager les réunions informelles, de ne pas forcément promouvoir une implication globale mais de donner l'opportunité aux membres de contribuer par rapport aux connaissances qui concernent les pratiques de leur division ou service. Il s'agit ensuite de faire circuler la connaissance entre différents niveaux de l'organisation. Se faire rencontrer et confronter des salariés des différents départements permet après débat de faire émerger de nouvelles idées.

Une deuxième composante essentielle de cette culture est la confiance. On distingue deux types de confiance : la « confiance dans les autres » (knowledge based trust), la « confiance dans l'organisation » (institution based trust). Il y a « knowledge based trust » quand les destinataires des connaissances ne profitent pas de façon déloyale de ces dernières et quand les émetteurs ne sont pas incompetents ou peu fiables. Il y a « institution based trust » quand les individus sont protégés des erreurs ou de conséquences négatives dont l'origine serait organisationnelle. Ceci nécessite une grande transparence et une clarté des initiatives et objectifs de KM. Deux grands facteurs conduisent au manque de confiance des salariés dans leur organisation. Premièrement si les individus perçoivent leur connaissance/expertise en tant qu'actif immatériel alors ils seront réticents au partage. Autrement dit si leur expertise est perçue comme source de pouvoir, alors la réticence au partage augmente. Deuxièmement le manque de fidélité des firmes à l'égard de leurs salariés pose également un problème de partage. En effet, d'une part, la question qui se pose est de savoir comment motiver les employés qui ne seront là que sur une courte période à contribuer au knowledge de l'entreprise. D'autre part, la firme peut hésiter à livrer des informations à un personnel inexpérimenté. Donc sans confiance, une part importante du partage se perd.

4.2 La culture de partage au sein de l'entreprise de conseil et d'audit étudiée

Dans le cas étudié, la direction du groupe essaie de promouvoir une culture de partage en organisant la mise à disposition et la capitalisation des connaissances en cherchant à minimiser l'importance des canaux de KM informels. Ces actions de sensibilisation au KM renforcent l'idée selon laquelle la participation au processus knowledge est un **devoir** pour tous les collaborateurs et ne justifie pas des récompenses spécifiques en terme de carrière ou de rémunération.

Il n'y a pas d'incitations financières, ce n'est pas du tout l'esprit de la firme. Le partage dépend du sens du devoir de chacun (*Senior Manager Audit, Knowledge Manager*)



Parmi les dispositifs humains on peut noter l'importance des formations en particulier à ces niveaux collaborateurs, au cours desquelles sont inculquées des connaissances métier mais aussi un ensemble de valeurs, un langage, un état d'esprit correspondant à la culture de l'entreprise. Ces nouvelles recrues bénéficient d'un accompagnement personnalisé, un parrain les suit et développe avec eux des relations humaines et des échanges de connaissances.

La culture de travail en groupe est fortement marquée quels que soient les métiers, ce qui conduit à des échanges de connaissances formels et informels.

Une valeur importante en termes de culture, c'est le travail en équipe, de façon transversale par rapport aux différents métiers (juristes, comptables, consultants....) (*Senior Manager Conseil*)

Malgré la politique d'incitation mise en œuvre par la firme, l'existence de dispositifs organisationnels (postes dédiés), les mesures de GRH (intégration d'objectifs knowledge dans les objectifs annuels), les formations dédiées à la connaissance des bases, le système de KM reste centré sur l'outil informatique (l'accent est surtout mis sur la fluidité, l'accessibilité des informations). La culture prégnante est donc plutôt une culture d'utilisation et non de capitalisation.³

En effet, la mise à disposition d'outils nombreux et performants ainsi que les efforts d'organisation et de simplification de l'information ont permis de promouvoir l'utilisation. En revanche, la capitalisation dépend des personnes et non des outils. Et c'est bien là que le système présente des faiblesses car il n'existe pas au sein de la firme de véritables systèmes d'incitations/sanctions relatifs au comportement de partage. Nous allons donc analyser les limites humaines, culturelles et organisationnelles pesant sur le processus de transfert en particulier sur la composante « capitalisation ».

PARTIE II : LIMITES DU SYSTEME DE MANAGEMENT DES CONNAISSANCES ET PROPOSITIONS D'AMELIORATION

L'objet est ici de cerner les limites du système de management des connaissances, puis dans un second temps, d'indiquer quelques pistes d'amélioration.

1 Les difficultés et limites des systèmes de KM

Quelques problèmes techniques entachent une utilisation optimale des bases : les bases sont trop nombreuses, pas toujours bien indexées. Les utilisateurs du système knowledge sont confrontés à des problèmes d'accès, de tri, ou même de disparitions de certaines bases pourtant utilisées.

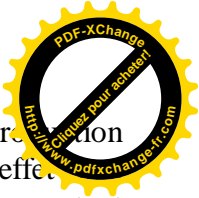
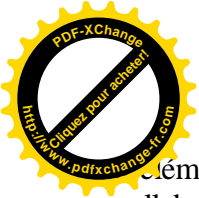
Cependant ces difficultés restent néanmoins mineures et n'entachent pas une **utilisation** des bases qui demeure très efficace et qui constitue un des grands points forts du groupe. Le bât blesse concernant l'**alimentation** de ces bases en particulier les bases « best practices » qui ont trait à la mise à disposition des livrables c'est-à-dire des propositions de missions aux clients. La problématique utilisation/alimentation se rejoint d'ailleurs ici car la capitalisation insuffisante freine une utilisation fréquente et appropriée. En effet, les propositions de missions sont peu consultées car insuffisamment alimentées.

Il apparaît donc que le groupe possède une forte culture d'utilisation mais une culture faible de capitalisation. Cette culture de capitalisation, insuffisamment marquée, s'explique non pas tant par des facteurs techniques (l'attachement de documents est quasi instantané et ne pose pas de problème technique) que par des facteurs organisationnels et humains que nous allons à présent développer.

1.1. Au niveau organisationnel et culturel

Les difficultés essentielles résident dans le fait qu'en dépit de la sensibilisation menée par la direction sur l'importance du knowledge, il n'existe pas de politique de gestion des ressources humaines appropriée.

³ Cf annexes – tableau 1 « Les déterminants culturels du partage »



D'une part, aucune évaluation des comportements de partage n'est effectuée : même si l'introduction d'éléments knowledge dans les objectifs annuels constitue un progrès (on demande en effet aux collaborateurs de joindre au moins deux ou trois documents sur les bases par an), ces contributions restent exclusivement évaluées sur des indicateurs d'activité. Aucun impact sur les rémunérations, les carrières, les promotions n'est organisé relativement au comportement de partage. Il en résulte un manque de motivation et un sentiment de manquer de temps pour ces objectifs non prioritaires.

D'autre part, aucune sanction n'est prévue en cas de non respect des objectifs relatifs au knowledge. Concernant le knowledge manager, celui-ci dépend d'une double hiérarchie : une hiérarchie qui le juge en tant que consultant audit et une autre qui lui donne des responsabilités knowledge mais qui ne l'évalue pas à ce titre. Ainsi, aucune information concernant son activité knowledge n'est prise en compte dans son évaluation. De plus aucun temps ni budget spécifique n'est accordé pour cette activité. En dépit des efforts effectués pour pousser les collaborateurs à partager, ces derniers ont encore du mal à savoir comment et où capitaliser. En particulier, ils ne savent pas où mettre les documents à disposition (cette dernière limite rejoint aussi les aspects techniques et le manque de temps dont disposent les collaborateurs). Les rôles du knowledge manager et du knowledge facilitateur ne sont pas bien connus, reconnus et perçus comme utiles au niveau local.

Il en résulte globalement un écart entre la stratégie affichée et la culture prégnante. Il semble en effet que la direction ne se donne pas tous les moyens pour mettre en œuvre et faire appliquer la stratégie communiquée.⁴

1.2. : Au niveau humain

Si l'utilisation des bases pose relativement peu de problème, la contribution à leur alimentation demeure elle nettement moins spontanée.

Tout le monde aime recevoir, le plus difficile est de donner. (*Responsable marketing, communication – knowledge facilitateur*)

Les réticences à partager et à alimenter les bases s'expliquent sur un plan psychologique par la peur d'une dépossession de l'expertise individuelle, la peur du jugement et le doute sur le caractère utile de la contribution provoquant une certaine auto-censure de la part des collaborateurs. Enfin une concurrence et une compétition interne plus ou moins marquée selon les métiers (faible chez les auditeurs, forte chez les consultants) nuit aussi à cette mise à disposition et tend à mettre à mal la confiance entre collaborateurs.⁵

Enfin l'accès direct à la connaissance par liens entre pairs conduit à contourner les voies formelles (via les bases de partage). En effet, les approches et la reconnaissance des problèmes, les ressentis et l'expérience ne sont pas formalisables et donc capitalisables d'où l'importance du knowledge informel (via les formations, coup de fil, machine à café, réseaux, forum, mail, travail d'équipes, communauté de pratiques...).

Plus les outils sont puissants, plus le transfert peut être formalisé. Après, le but, ce n'est pas de supprimer le transfert informel. Il en restera toujours une part. Aujourd'hui le transfert informel n'intervient pas à la même échelle, ce n'est pas le même genre d'informations qu'on échange...ici, de façon informelle, avec nos équipes, avec mon chef etc, on va plus échanger de l'expérience, du ressenti, l'approche, comment il faut que je m'y prenne, comment je gère ce conflit là... des choses que l'on peut pas mettre noir sur blanc. Ce transfert là, il pourra difficilement être formalisé. (*Senior Manager Audit, Knowledge Manager*)

L'autre outil de knowledge c'est que dans une réunion, vous avez entendu parler qu'untel avait fait telle chose, et donc vous l'appelez, c'est souvent plus facile que de passer par des bases, ça marche quand même mieux ... L'informel aujourd'hui est bien supérieur au formel : si j'ai une mission à faire, j'ai beaucoup plus de facilité à prendre mon téléphone que d'aller chercher dans des bases... Enfin, lors des réunions diverses

⁴ Cf annexes-tableau 2 « Les obstacles culturels et organisationnels au partage des connaissances »

⁵ Cf annexes-tableau 3 « Les obstacles humains au partage des connaissances »



et...ées, au café, à table, pendant les pauses : tous ces moments sont propices aux échanges. (*Senior Manager, Conseil*).

Effectivement, au bureau, entre bureaux, entre lignes de service, on se connaît informellement et on va privilégier d'appeler certaines personnes... alors, c'est pas forcément dans une base quelque part, mais on va échanger des documents de façon un peu informelle. Au niveau du bureau, cela se passe aussi comme ça. « Tiens, tu n'as pas quelque chose sur ce type de problème, ce type de documents ? » Moi qui ai été transférée du bureau de Paris au bureau de Montpellier, j'ai gardé pas mal de contacts... donc je connais des gens qui travaillent sur certaines lignes de services et il m'arrive de les appeler en leur disant : « écoute, j'ai ce type de problème, est-ce que tu connais quelqu'un qui pourrait m'aider, ou est-ce que toi même tu n'as pas... ? ». Sur les équipes aussi il y a beaucoup de transfert informel. L'informel, il ne faut pas le minimiser parce que c'est une grande source d'échange! C'est notre façon de fonctionner. C'est hyper important ! (*Senior Manager Audit, Knowledge Manager*).

Cette part importante des échanges informels dans le transfert des connaissances est liée à la part irréductible de connaissances tacites qui sont par nature difficiles à expliciter (extériorisation au sens de Nonaka) car liées à l'expérience individuelle.

Un départ du coup est censé causer moins de difficultés parce que la connaissance de la personne sera capitalisée. Cependant, ce n'est pas tout à fait vrai, car la connaissance d'une personne est spécifique à ses dossiers, c'est à dire qu'elle va très bien connaître tel compte, tel interlocuteur... si l'on arrive à capitaliser tous les documents créés, les fichiers créés seront disponibles pour l'équipe suivante mais, il reste une expérience acquise qui n'est pas vraiment formalisable. En un sens, le fait d'avoir de plus en plus d'outils informatiques, de plus en plus de fichiers qui sont collectés sur des serveurs, cela permet d'éviter de vraiment perdre de l'information au départ d'un collaborateur, mais il y a toujours une partie que l'on va perdre par ce qu'il y a des choses qui ne sont pas formalisables, matérialisables. Il y a une connaissance du dossier qui n'est pas matérialisable dans un fichier word ou excel. Donc, le départ de personnel, il va toujours causer problème, on peut limiter l'impact en faisant en sorte que tout soit documenté pour que la personne qui reprenne le dossier ait ces informations. Mais il y aura toujours une perte de connaissances causée par le départ de personnel. (*Senior manager audit, knowledge manager*).

Enfin, à cette part irréductible de connaissances tacites non formalisables dans le cadre d'outils, vient s'ajouter le caractère confidentiel de certaines informations :

On ne peut pas mettre de remarques personnelles du type : ce comptable pêche un peu en fiscalité, ils ont tendance à gonfler un petit peu leur chiffre d'affaires, ...ça, en aucun cas on peut l'écrire, c'est bien pour ça que cela reste de l'informel...cela se retournerait contre nous (secret professionnel, contexte légal et réglementaire de notre métier qui fait qu'on peut être amené à aller au tribunal défendre des dossiers, et donc il ne faut surtout pas que ces choses là soient écrites). Le transfert là ne peut être qu'oral et de personne à personne. On ne peut pas mettre ça dans une base non plus ! (*Senior manager audit, knowledge manager*).

2 Les attentes des acteurs et les axes d'amélioration des systèmes de KM

L'étude fait apparaître que les axes d'amélioration concernent à la fois les aspects techniques et informationnels, en particulier au niveau du nombre de bases et de leur indexation, mais aussi les aspects organisationnels plus précisément au niveau de la politique de gestion des ressources humaines.

2.1 Les axes d'amélioration des flux d'utilisation



La recherche de lisibilité des bases reste un problème majeur d'un système de KM. Les bases de données sont accessibles grâce à l'outil informatique mais elles sont trop nombreuses, pas toujours actualisées et quelquefois trop longues à télécharger, en raison notamment du nombre important de documents stockés. De plus l'indexation et la recherche par mots clés ne sont pas toujours optimales en raison de l'existence de plusieurs moteurs de recherche et d'un manque d'uniformisation au niveau du groupe.

Les entretiens ont fait ressortir un certain nombre de propositions pour améliorer ces dysfonctionnements informationnels. On distinguera :

- Les arborescences : la structuration des bases est un axe d'amélioration fortement sollicité par les collaborateurs qui souhaitent que les bases soient organisées notamment en arborescences permettant de repérer les domaines, les métiers, les types de marché... afin de pouvoir accéder plus rapidement à l'information recherchée.

- L'unicité du moteur de recherche et l'uniformisation des outils de connexion :

Le travail sur l'indexation des bases et la mise à jour des moteurs de recherche constituent les défis majeurs pour promouvoir l'efficacité d'un système de KM tant au niveau de l'utilisation des bases de connaissances, qu'au niveau de la capitalisation. En effet, la recherche de rapidité est aussi un critère important pour les utilisateurs du système KM. Cette rapidité passe par une bonne indexation des bases, par l'existence de moteurs de recherche performants qui permettent de trouver rapidement et exactement ce que l'on cherche. Ces caractéristiques de rapidité et de pertinence de l'accès aux bases sont des facteurs de succès du système de KM.

2.2 Les axes d'amélioration des flux de capitalisation

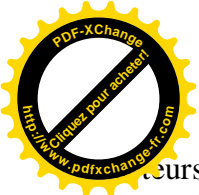
D'un point de vue technique, il n'y a pas véritablement de freins, car l'existence de bases de capitalisation bien identifiées va permettre la capitalisation et le stockage de documents.

Le système des bases de capitalisation avec système de sauvegarde de documents, est très apprécié des collaborateurs. Cependant il est apparu que la traçabilité des apports de connaissances permettrait de promouvoir la capitalisation, dans le sens où l'origine de l'apport serait visible et contribuerait à une certaine reconnaissance de l'auteur ainsi qu'à une possibilité de contrôler l'alimentation et de sanctionner en cas de défaut de capitalisation.

Un autre aspect relatif à l'amélioration du système KM est l'enrichissement de la nature des bases et en particulier la création d'une véritable base de méthodologie. En effet, les collaborateurs ont souligné la pertinence de capitaliser des éléments méthodologiques et non pas uniquement des propositions commerciales.

Il y a un certain nombre d'éléments sur le knowledge qui sont les méthodologies... des questionnaires types... Lorsque vous démarrez par exemple une mission sur la méthode ABC, pour votre diagnostic premier, avoir un questionnaire type, par rapport à ça, c'est très utile ... et ça, on en manque quand même d'outils comme ça...plus encore que les actions organisationnelles, on est dans offrir son savoir-faire, et ça il faudrait que quelques personnes clefs aient du temps à consacrer à ça et soient rémunérées pour ça. (*Senior manager conseil*)

Sur un plan organisationnel, il apparaît important pour les acteurs de renforcer le rôle du knowledge manager, de prendre véritablement en compte les comportements de partage dans les critères d'évaluation des performances et aussi de mettre en place un système de sanction en cas de participation au système knowledge.



Pour promouvoir et améliorer les flux de capitalisation, plusieurs pistes ont été soulignées. Les acteurs.

Le renforcement du rôle du knowledge manager

Les rôles de relais, de sensibilisation par l'information et la formation aux nouvelles bases sont attribués au responsable knowledge local par la direction nationale KM. Cependant devant l'ampleur de la tâche et l'absence de temps formellement attribué à cette fonction, les CKO (Chief Knowledge Officers) locaux ne sont pas satisfaits de leur participation au processus qu'ils jugent insuffisante et inefficace. De plus les objectifs du knowledge étant définis de façon centralisée par le siège, perdent en cohérence, lisibilité et précision.

La nécessité de refondre la politique d'évaluation

Il s'agit ici de changer la nature des critères de performance et en intégrant plus spécifiquement la participation au système de KM. Selon certains, le critère de performance retenu, à savoir le taux d'activité, est un obstacle au transfert de connaissances. Parmi les actions possibles, nous distinguerons :

- l'affectation d'un budget temps consacré aux actions knowledge
- La proposition d'autres formes d'incitation (rémunérations mais aussi autres incitations telles que des bons d'achat, voyage...)
- Les politiques de sanction (révision de la prime annuelle, suppression aux accès...)

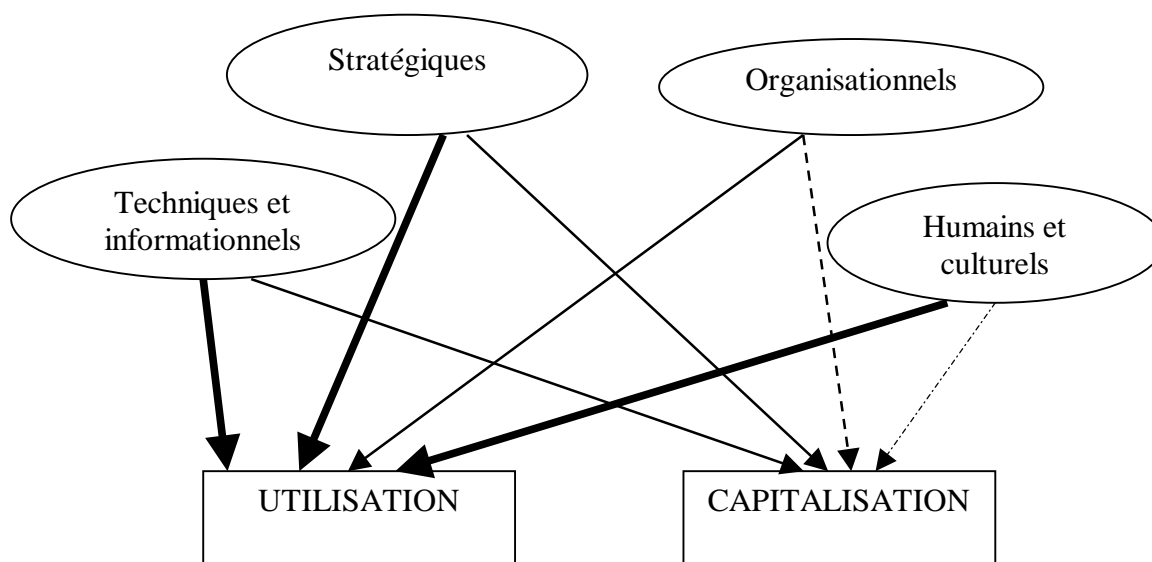
Contrairement aux recherches sur le management des connaissances qui prônent la mise en œuvre de dispositifs organisationnels et humains d'incitations au partage (Davenport et alii, 1998), il apparaît une relative absence de ces dispositifs au sein du groupe étudié. Cet écart entre théorie et pratique s'accompagne d'une contradiction du même ordre entre stratégie affichée et moyens mis en œuvre. **Les acteurs ne sont finalement pas poussés à capitaliser.** Les acteurs interrogés sur la vision idéale du système ont manifesté, de façon systématique, le souhait de mettre en place un véritable système de sanction en cas de non capitalisation. Ces opinions sont en décalage avec une politique active et valorisante des comportements de partage.

On peut légitimement se demander si la société va au bout de sa politique knowledge. En ce qui concerne le flux de capitalisation, la réponse semble être négative. Or la capitalisation des pratiques est fondamentale, à la fois pour améliorer le travail de chacun (accès aux livrables, méthodologies...) mais aussi pour capter les connaissances individuelles afin de faciliter l'interchangeabilité des collaborateurs et alimenter la mémoire organisationnelle.

Relever ces défis représentera l'étape la plus importante à franchir pour l'évolution de ce groupe de conseil et d'audit.

Les résultats obtenus permettent d'affiner le modèle proposé en caractérisant de façon plus précise les déterminants du système de management des connaissances :

Figure n° 3 : L'intensité des liens des déterminants du système de management des connaissances sur les flux d'utilisation et de capitalisation des connaissances.

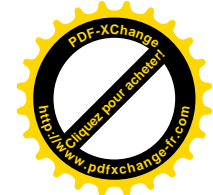


Le système de management des connaissances étudié est de type centralisé, construit et managé par la direction comme en témoigne l'existence d'un pôle knowledge au niveau national à partir duquel toutes les actions sont coordonnées. Comme le souligne Sarvary (1999), ces systèmes se fondent sur des technologies de l'information avancées, l'accent est mis sur l'importance de la connection entre acteurs qui reposent sur des organisations centrales étendues (appelées knowledge centers) dont l'objectif principal est de synthétiser et distribuer les connaissances de la firme.

Ce système se centre sur l'outil informatique de gestion de bases. Les déterminants **techniques et informationnels** sont par conséquent prépondérants dans la **stratégie** affichée et les actions mises en œuvre, l'entreprise investit énormément dans la constitution et la gestion des bases de connaissances, afin d'intensifier et de faciliter les flux d'utilisation. On constate une culture forte de l'utilisation cependant il persiste une culture faible de capitalisation et de partage formel de connaissances.

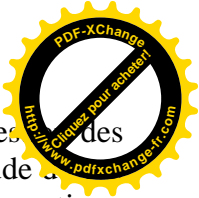
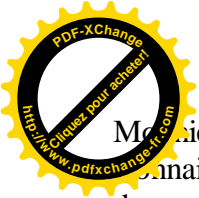
En effet, cette recherche a mis à jour un certain nombre de dysfonctionnements **organisationnels et humains**, à savoir l'absence de reconnaissance par la hiérarchie (ni en termes de politique salariale, ni en termes de promotion ou de valorisation diverse), l'absence de budget et de temps alloué spécifiquement aux comportements de partage et de capitalisation des pratiques (fiches méthodologiques, retour de missions...). De plus la crainte de dépossession des savoirs et du jugement d'autrui est prégnante et limite les actions de capitalisation. **Il en résulte par conséquent une persistance des échanges informels de connaissances qui restent profondément ancrés dans la culture du groupe et des communautés de travail.**

Les recherches futures devront confirmer le modèle proposé en observant d'autres groupes du même secteur d'activité. De même considérant les faiblesses relatives des déterminants organisationnels, culturels et humains, il serait intéressant d'étudier de façon plus approfondie le rôle des communautés de travail, largement sollicitées lors des échanges de connaissances.



BIBLIOGRAPHIE

- Alavi M, Leidner D.E. (2001), « KM and KM Systems : Conceptual Foundations and Research Issues », *MIS Quarterly*, March, vol 25, n° 1, pp 107-137.
- Argote L., Ingram P. (2000), Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol 82, n°1, pp 150-169.
- Asllana A.,F. Luthans (2003), “What Knowledge Managers really do : An Empirical And Comparative Analysis”, *Journal of KM*, vol 7, n°3, pp 53-66.
- Awazu Y., Dezouza K.C. (2004),” The Knowledge Chief : CKOs, CLOs and CPOs”, *European Management Journal*, vol. 22, n°3, pp 339-344.
- Bell De Tienne K., Dyer G., Hoopes C., Harris S., (2004), “Toward A Model of Effective KM And Directions for Future Research : Culture, Leadership ans CKOs”, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, vol. 10, n°4, pp 26-43;
- Brown J., P. Duguid (1998), « Organizing Knowledge », *California Management Review*, vol 40, n°3, pp 90-111.
- Chastenet de Géry G. (2005), « L’art du management de l’information », *Les Echos*, 6p.
- Davenport T.H. , Klahr P. (1998), “Managing Customer Support Knowledge”, *California Management Review*, vol 40, n°3, spring, pp 195-208.
- De Long D., Liam F. (2000), “Diagnosing cultural Barriers to KM”, *Academy of Management Executive*, Nov, vol 14, n°4, pp 113-127.
- Foss N.J. (1996), “Knowledge-Based Approaches to the Theory of Theory of the Firm : Some Critical Comments “, *Organization Science*, vol 7, n°5, pp 470-476.
- Girod-Seville M. (2000), *Mémoire des organisations*, Ed. L’Harmattan, Paris.
- Gittelman M. et Kogut B. (2003), « Does Good Science Lead to Valuable Knowledge ?, Biotechnology Firms and the Evolutionary Logic of Citation Patterns », *Management Science*, vol 49, n°4, pp 366-382.
- Grant R.M. (1996), “Toward A Knowledge-Based Theory of the Firm”, *Strategic Management Journal*, vol 17 (numéro spécial), pp 109-122;
- Grant R.M. (1996), « Knowledge and the Firm: Overview », *Strategic Management Journal*, vol 17, hiver, pp 5-9.
- Gupta V.K., Yermish I. (1998), “An Approach to KM: The Contribution or Technical and Social Concepts”, *Proceedings of the Fourth Americas Conference On Information Systems*, Baltimore, Maryland, USA, August 14-16.
- Guzman G.A.C., Wilson J.,(2005), “The “Soft” Dimension of Organizational Knowledge Transfer”, *Journal of KM*, vol 9, n°2, pp 59-74.
- Hamel G., Prahalad C.K. (1995), *La conquête du futur*, InterEditions, Paris.
- Hammer M. , Leonard D., Davenport T. (2004), “Why Don’t We Know More About Knowledge ?”, *MIT Sloan Management Review*, Summer, vol. 45, n°4, pp 14-18;
- Lam A. (2000),“Tacit Knowledge, Organizational Learning and Societal Institutions : An Integrated Framework”, *Organization Studies*, vol 21, n°3, pp 487-513.
- Massey A.P., Montoya-Weiss M.M., Holcom K. (2001), “Re-engineering the customer relationship : leverage assets at IBM”, *Decision Support Systems*, vol 32, pp 155-170.
- Miles M.B., Hubermann A.M. (1994), *Qualitative Data Analysis*, 2nd edition, Thousand Oaks: Sage.



Mr. Lier-Senicourt Laetitia (2006), "Analyse des comportements d'utilisation d'un Système de Gestion des Connaissances et de capitalisation volontaire grâce aux apports de la Sociologie des Professions : étude des consultants en organisation », 18^{ème} Congrès des IAE, Les Sciences de Gestion, Acquis et Perspectives, 3-4 avril, Montpellier, Corum.

Nonaka I., Takeuchi H. (1997), *La connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante*, De Boeck Université traduction de : *The Knowledge Creating Company : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, New York, 1995.

O'Dell C., D.J. Grayson (1998), *If Only We Knew What We Know*, New York, The Free Press.

Oshri I., Pan S.L., Newel S., (2006), "Managing Trade-offs and Tensions between KM Initiatives and Expertise Development Practices", *Management Learning*, vol 37, n°1, pp 63-82.

Perrin A., Vidal P., McGill J. (2006), "Valuing Knowledge Sharing in Lafarge", *Knowledge and Process Management*, vol 13, n°1, pp 26-34.

Stein E.W., V. Zwass (1995), « Actualizing Organizational Memory with Information Systems », *Information Systems Research*, vol 6, n°2, pp 85-117.

Tagliaventi M. R. , E. Mattarelli (2006), "The role of Networks of Practice, Value Sharing, and Operational Proximity in Knowledge Flows between Professional Groups", *Human Relations*, vol 59, n°3, pp 291-319.

Van Winkele, (2006), "The Many Faces of Knowledge Leadership", *KM Review*, Mar/Apr, vol 9, n°1, pp 24-27.

Watson H.J., Goodhue D.L., Wixom B.H. (2002), "The Benefits of Data Warehousing : Why Some Organizations Realize Exceptional Payoffs", *Information & Management*, vol 39, pp 491-502.

Watson S., Hewett K (2006), "A Multi-Theoretical Model of Knowledge Transfer in Organisations: Determinants of Knowledge Contribution and Knowledge Reuse", *Journal of Management Studies*, vol 43, n°3, March, 141-173

Winter S. (1987), « Knowledge and Competence as Strategic Assets », pp 159-184 in D. Teece (1987), *The Competitive Challenge : Strategies for Industrial Innovation and Renewal*, Balinger.

Yih-Tong Sun P., J.L. Scott (2005), "An Investigation of Barriers to Knowledge Transfer", *Journal of Knowledge Management*, vol 9, n°5, p.75-90.

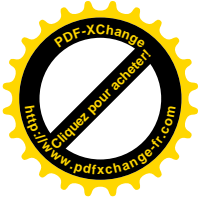
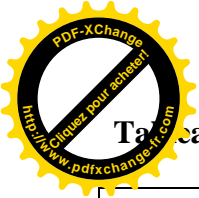
Zack M.H. (1999), "Managing Codified Knowledge", *Sloan Management Review*, vol 40 (4), Summer, pp 45-58.

ANNEXES

Tableau 1 : Les déterminants culturels du partage

	Culture du devoir	Langage, valeurs communes	Capacités de travail collectif
Senior manager audit, knowledge manager	La politique de firme est de faire comprendre que si ils ont accès à tout ça, c'est aussi parce qu'il y a des gens qui ont capitalisé, et qu'il faut que tout le monde capitalise pour que ce soit encore plus riche. On a des objectifs annuels, des incitations mais ce n'est pas financier. Donc, il n'y pas d'incitation financière. Ce n'est pas du tout dans l'esprit de la firme. Le partage dépend du sens de devoir de chacun	Je pense qu'en interne, il n'y a pas de problème de confidentialité, de rétention... ça se passe bien. Il y a un climat de confiance, des cadres de référence communs ... On est tous dans le même bateau, et on va tous dans le même sens. C'est extrêmement important. C'est aussi un des axes essentiels de travail.	Evidemment que l'on a plus de choses à s'apprendre entre juristes et auditeurs qu'entre deux auditeurs, enfin, on a des choses différentes à s'apprendre... c'est vrai qu'aujourd'hui en raison de la loi de finance, on peut de plus en plus difficilement travailler sur les mêmes dossiers...
Senior manager conseil	L'incitation financière ne serait pas une motivation. Non absolument pas. Je ne ferai jamais rien pour ça. C'est culturel. Non, cela ne m'inciterait pas. Je ne le ferai que si je pense que c'est bien, que c'est intelligent, que cela me fait avancer moi, que cela fait avancer la firme... mais je ne le ferai pas pour la récompense !	Nous avons des références communes. On a eu tous les mêmes séminaires de formation au début, qui sont un peu des séminaires du style initiation des adolescents dans la forêt amazonienne, donc, ça apporte une culture. C'est un peu anecdotique, mais enfin, tout le monde se souvient très bien de son séminaire d'intégration. Ensuite, on a les réunions comme ça, les grandes messes, qui sont organisées régulièrement et auxquelles on va qui forment une identité, une culture, des références... il y a un langage : tous les anglicismes que l'on utilise aux quatre coins de phrases ...	Il y a une valeur importante en termes de culture, qui promeut beaucoup le knowledge, c'est le travail en équipe puisqu'on a quand même ça très profondément ancré de ne pas travailler tout seul. Cela veut dire travailler avec des collaborateurs mais aussi de façon pluridisciplinaire avec plusieurs métiers. C'est l'avantage concurrentiel majeur de l'entreprise par rapport à nos concurrents principaux. C'est la capacité à mettre dans une même équipe et que ce soit complètement transparent pour le client, un consultant, un avocat, un auditeur....
Cadre facilitateur	Je pense que l'argent moi je suis contre l'idée parce que je pense que c'est le devoir de chacun de participer à la connaissance.	On a des phrases clés, des symboles clés. Chez nous c'est ARISE ⁶ . Il y a un fort sentiment d'unité.	On travaille en transversalité métier : on a une équipe en agro-alimentaire par exemple composé d'un juriste, un comptable et un consultant.

⁶ ARISE : Action, Respect, Intégrité, Solidarité, Epanouissement.



Tapeau n° 2 : Les obstacles culturels et organisationnels au partage des connaissances

	Culture et politique de GRH relatives au partage
Senior manager audit, knowledge manager	<p>Il n'existe pas d'incitations mises en place pour encourager la contribution et le partage des connaissances. On a des statistiques, on sait quels sont les gens qui ont le plus capitalisé mais ce n'est pas pris en compte dans les évaluations annuelles et dans les rémunérations, bonus, primes qui sont versées. Le problème qui se pose, et je le ressens même en temps que knowledge manager... à un moment donné, mon rôle de knowledge manager devrait être valorisé, c'est à dire que le temps que j'investis en interne pour faire ça, il devrait être reconnu et ce n'est pas du tout le cas parce que en fait on ne dépend pas des mêmes personnes. Moi, hiérarchiquement, je dépends d'un associé qui est ici, qui va m'évaluer, fixer ma prime ma rémunération mais pour le knowledge, il n'est absolument pas au courant de ce que je fais, quand je vais à des réunions knowledge, de ce que cela implique... et pour ça je dépend de la direction knowledge à Paris qui elle en aucun cas n'est impliquée dans mon évaluation. Donc, ils essayent petit à petit de mettre cela en œuvre, c'est à dire de faire en sorte qu'ils me fasse une évaluation que je puisse soumettre à mon responsable hiérarchie en disant « voyez, j'ai quand même investi des heures, il y a quand même une certaine reconnaissance de la direction knowledge pour le travail que j'ai effectué ». Aujourd'hui, cela n'existe pas du tout. C'est un vrai frein. C'est pour cela que je vous disais qu'il n'y a absolument pas ni incitation financière, ni sanction ... puisqu'en fait j'ai l'impression de dépendre de deux directions différentes qui ne se parlent pas entre elles. Finalement, pour tous les gens, c'est un petit peu pareil en termes de capitalisation parce que finalement la capitalisation, cela ne va pas remonter à leur responsable hiérarchie. Il ne saura pas qui a capitalisé quoi... Et donc, cela ne va pas être vraiment pris en compte dans leur évaluation.</p> <p>Il n'y a pas de lien direct entre les objectifs de knowledge et la rémunération finale. Il n'y a pas d'incitation financière. Ce n'est pas du tout dans l'esprit de la firme.</p> <p>Enfin, on ne m'enlève pas de dossier, on ne me donne pas de budget pour me permettre d'assumer ce rôle là. Je fais ça en plus de tous mes clients</p>
Senior manager, conseil	<p>On est dans une culture de l'urgence et de l'efficacité, de pragmatisme qui a comme inconvénient que l'on ne prend pas toujours le temps de faire des choses pour structurer le moyen et le long terme. C'est peut-être l'obstacle le plus fort.</p> <p>Un autre frein organisationnel et culturel majeur c'est qu'on a une mesure de la performance qui aujourd'hui à 98% est basée sur un indicateur qui est ce qu'on appelle le taux de chargeabilité, c'est à dire le nombre d'heures vendues imputées sur les missions facturables dans l'année. Ça c'est un critère d'analyse de la performance des individus ce qui veut dire que tout les temps que « tu perds » et j'utilise à dessein le verbe perdre, à alimenter les bases knowledge, cela n'améliore pas le taux de chargeabilité, et notamment le temps que tu passes en commercial et tout ça, je ne dis pas qu'on ne le regarde pas, mais par rapport au taux de chargeabilité qui est le critère avec un grand C, c'est relativement peu regardé...et donc, par exemple, quand j'avais ma responsabilité nationale au niveau du service du système pilotage, le temps que je passais là, c'était tracé nulle part, tout le monde s'en fichait. Il fallait quand même, que dans l'année, j'ai fait le même nombre d'heures chargeables qu'avant. Le critère de performance retenu est un obstacle aujourd'hui au transfert des connaissances.</p> <p>Donc, il n'y a pas d'incitation particulière et il n'y a pas de coercition non plus. Donc il n'y a ni de vraie carotte ni de vrai bâton.</p>
Senior manager audit	<p>Ce qui inhibe à première vue, c'est le manque de temps. On est dans des métiers d'activité intense...</p> <p>Il y a une reconnaissance indirecte, mais ce n'est pas parce que quelqu'un aura mis 150 documents à disposition des autres qu'il va forcément avoir une prime.</p> <p>La seule incitation qui existe est celle envoyée par le knowledge manager qui nous rappelle « attention il faut veiller à le faire » mais c'est tout.</p> <p>Par rapport à notre métier, même si le partage d'informations fait partie des objectifs, il y a d'autres choses très importantes qui sont la technicité, le contact avec le client, l'encadrement des équipes, la vente des missions...donc, je pense qu'il y a d'autres choses prioritaires qui font que la non contribution au knowledge ne va pas pouvoir aller jusqu'à une non promotion.</p> <p>On est dans une culture de la technique, de l'efficacité. Il y a un fossé entre notre culture actuelle et une culture qui refuserait les promotions à quelqu'un qui ne contribuerait pas ou peu au knowledge.</p>
Responsable marketing et communication Knowledge facilitateur	<p>Lorsqu'il n'y a pas assez d'alimentation, il y a la responsable knowledge au niveau national qui s'énervent et qui envoient des mails un peu... à tous les knowledge managers locaux pour qu'ils remuent le staff et que ces derniers alimentent au moins une ou deux missions tous les deux ou trois mois. Mais il n'y a pas d'incitation financière, ni de gadgets, ni de reconnaissance...c'est pour cela que ce n'est pas évident !</p> <p>Vous ne pouvez pas forcer les gens.</p>

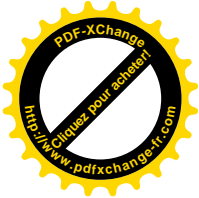


Tableau 3 : Les obstacles humains au partage des connaissances

	Les aspects humains expliquant la réticence à partager et à alimenter les bases.
Perte de l'expertise	<p>Il y a du verrouillage sur les informations, tout le monde ne communique pas sur tout et tout le monde n'a pas envie de communiquer sur tout... du moment où il y a un gros travail derrière avec un client, tout le monde n'est pas apte à passer l'information. Et puis il y a un doute « moi j'ai cette expertise là, donc on va faire appel à moi pour tel client, et tel client. Si je communique trop on ne fera plus appel à moi... donc j'aurai peut-être moins de travail. (Responsable marketing et communication, Knowledge Facilitateur)</p> <p>Quand j'investis beaucoup d'énergie dans une mission, je n'ai pas forcément envie qu'un collègue se dise : tiens, untel a fait ceci, je vais pouvoir le revendre, alors qu'en fait il n'y comprend rien... Ce qui limite en termes de culture c'est le fait qu'il y a quand même un peu une culture des pré carrés, des gens qui considèrent qu'ils sont spécialistes de tel truc et que les autres, il ne faut pas qu'ils y aillent dessus, que ce soit sur telle région, ou sur tel secteur d'intervention ...et donc dans certains cas, cela peut créer des rétentions d'informations pour que les autres ne viennent pas empiéter sur le pré carré. » (Senior Manager Conseil)</p>
Peur du jugement / autocensure	<p>La capitalisation volontaire, c'est quelque chose qui n'est pas encore tout à fait entré dans les mœurs. Les gens préfèrent échanger informellement plutôt que de prendre l'initiative de le mettre dans une base, une base de capitalisation notes par exemple car ils ne sont pas sûrs que cela réponde exactement aux besoins des gens, ils ne sont pas sûrs qu'ils aient tout à fait raison dans ce qu'ils ont dit, dans les positions prises, ce sont quand même des documents écrits et l'écrit reste, donc il y a beaucoup d'autocensure sur ça.</p> <p>Pourquoi moi même je ne le fais pas ? parce en fait je me dis: est ce que vraiment ça va intéresser quelqu'un ? Est ce qu'il n'y a pas quelque chose qui existe qui est déjà un peu équivalent ? Est ce que ça va faire doublon avec quelque chose qui existe ?</p> <p>J'ai aussi à l'esprit le risque d'abreuer les bases de multiples documents qui vont se ressembler puisqu'on fait tous le même métier, au final, plus personne ne voudra aller les voir, parce qu'il y en aura trop... mais bon, si personne ne le fait, il n'y en aura plus du tout... (Senior Manager Audit, Knowledge Manager)</p>
Concurrence interne	<p>Il n'y a pas vraiment de volonté de partage de la part des consultants par ce que tout le monde a son petit bébé, et que ce n'est pas facile de communiquer, de partager. (Responsable Marketing, Knowledge Facilitateur)</p> <p>Chez les auditeurs, il n'y a pas de problème de confidentialité, de rétention...dans les freins, je ne mets pas cet esprit de compétition. C'est plus involontairement ou par manque de temps que vraiment par esprit de garder l'information pour eux. (Senior Manager Audit, Knowledge Manager)</p> <p>J'ai mes propres bases knowledge : j'ai sur mon disque dur un fichier qui est partagé entre moi et moi-même sur des exemples de propositions de missions ou sur des supports méthodologiques que personne n'a, ou si certains les ont, c'est jamais mis sur les bases ça ! j'y mets mon expérience, ce que j'ai glané à droite et à gauche... (Senior Manager Conseil)</p>