



L'INFLUENCE DE LA CULTURE SUR LES PRATIQUES ET LES MODELES DE GESTION DE LA CONNAISSANCE

Aurélie DUDEZERT - l'Institut d'Administration des Entreprises de Poitiers

Pierre FAYARD - l'Institut d'Administration des Entreprises de Poitiers

Ewan OIRY - l'Institut d'Administration des Entreprises de Poitiers

RESUMO

Por trás dos padrões e práticas de gestão de conhecimento empregadas nas organizações, para a influência de fatores culturais subjacentes. Uma vez que estes fatores não são levados em conta, tanto a eficácia, quanto os obstáculos dos dispositivos de Gestão do conhecimento, pode acabar desconhecidos. Os discursos voluntaristas dos tecnicistas, demonstram seus limites na medida em que eles desfocam os ajustes estratégicos necessários para integrar os métodos de gestão do conhecimento em um contexto adequado. No que tange a esta problemática, em uma perspectiva de identificação de mitos e figuras icônicas que influenciam as estratégias vinculadas ao conhecimento no contexto brasileiro, disponibiliza-se, como exemplos uma leitura cultural do modelo japonês de gestão e criação do conhecimento, assim como, do mito da Aldeia Gaulois, como exemplo francês.

RÉSUMÉ

Derrière les modèles et les pratiques de la gestion des connaissances en entreprise, se profile l'influence de facteurs culturels sous-jacents en dehors de la prise en compte desquels la performance, ou son absence, des dispositifs de KM ne peuvent être compris. Les discours volontaristes technicistes, qui ne peuvent servir de succédanés, démontrent leurs limites dans la mesure où ils estompent les réajustements stratégiques indispensables pour intégrer ces outils dans un contexte adapté. En référence à cette problématique, une lecture culturelle du modèle japonais de gestion-crédation de connaissance est citée en exemple, ainsi que le mythe du Village Gaulois, avec, en perspective l'identification de mythes et de figures emblématiques brésiliennes influençant les stratégies et modalités de la gestion de connaissance dans les organisations brésiliennes.

Sous-thème : Innovation des systèmes d'information ayant un impact sur la compétitivité des entreprises.

MOTS CLEFS : Gestion du savoir, Stratégie, Technologies de l'Information et de la Communication, Systèmes d'Information, Mythes & Cultures.



La force mobilisatrice et incitatrice des mythes joue un rôle majeur dans la diffusion des modes managériales qui s'appuient sur l'offre technologique en information et communication (TIC). Le mythe de la gestion des connaissances n'y déroge pas (Grimand, 2005, Swanson & Ramiller, 2004). Comme de coutume, la fascination pour la puissance des outils technologiques et l'isomorphisme mimétique des organisations (Meyer & Rowan, 1977) conduit à négliger la redéfinition stratégique que leurs usages impliquent en amont du fait de leur nature et des transformations, voire des remises en question, qu'ils induisent en interne et dans la relation avec leurs environnements pertinents. Par ailleurs, cette tendance spontanée fait l'impasse sur la dimension culturelle d'usages autant en termes de production de modèles que d'importation de ceux-ci.

Formatado: Fonte: 12 pt, Cor da fonte: Automática

De concert avec les excès d'autres mythes comme ceux de la performance, de la dématérialisation à outrance et du « tout réseau » d'où devraient surgir des gains en efficacité, en transparence et en opérationnalité individuelle et collective, les sirènes technologiques de la gestion de connaissances n'économisent pas leurs promesses. Au-delà d'un discours institutionnel marketing et technologique ambiant qui prône aveuglément le Web 2.0 comme la solution idéale et obligée pour la gestion des connaissances, force est de constater aujourd'hui à travers un nombre très appréciables de cas (Dudézert, 2013) que ce « modèle centré technologies » génère nombre d'effets pervers, soit contraires aux promesses initiales, qui érigent comme l'érection de nouvelles barrières, engendrent des dérives chronophages et des phénomènes paradoxaux de rétention d'information, et introduisent des ~~##~~ facteurs de ralentissement du fait d'unee ~~la~~ surabondance de données supposées pertinentes, au détriment d'un recadrage stratégique des organisations, et de la prise en compte de l'influence, positive ou négative, des cultures qui les sous-tendent.

L'utopie technologique d'une documentation abondante à laquelle tous les opérateurs auraient accès, et qu'ils enrichiraient pour le plus grand bénéfice de tous, ne peut tenir lieu de stratégie. Le mythe de la gestion des connaissances ne saurait consister en une méthode d'optimisation du travail qu'il suffirait d'implémenter comme un simple outil additionnel dans un puzzle antérieur sans en modifier le schéma général. La valorisation de la ressource très particulière qu'est la connaissance tout comme ses conditions de création, remet au cœur de l'organisation la question de la dimension socio organisationnelle des TIC au service de l'efficacité de ce capital immatériel vivant. La gestion des connaissances interroge sur la place et le rôle des salariés dans les dispositifs d'enrichissement et d'accès à cette *documentation en croissance et en mouvement* dont l'existence et l'opérationnalité passent par son intégration dans les pratiques. Son efficacité ne résulte pas d'une application rapportée de recettes technologiques « miracles » plaquées, mais imposent des évolutions, si ce n'est des mutations, structurelles à même de permettre l'adéquation des dispositifs communicationnels avec les axes stratégiques spécifiques et partagés des organisations.

L'expérience montre que la gestion de la connaissance ne se décrète pas, elle se secrète et s'implémente dans des ~~##~~ mouvements collaboratifs à travers une appropriation des outils orientée par les fins stratégiques poursuivies (Nonaka & Takeushi, 1995). Ce partage du savoir ne peut se faire sans une nouvelle forme de partage du pouvoir à même de mobiliser les énergies en les mettant en faisceaux de connivence. Cela implique un travail de redéfinition de l'esprit, des rôles et des fonctions dans l'organisation, que d'abusives promesses utopiques n'estompent qu'un instant. Le mythe de la gestion de la connaissance centrée technologie, au détriment de variables de tailles comme la gestion des ressources humaines ou du ~~et~~ management ~~de~~ stratégique, tel que il est majoritairement proposé aujourd'hui (McAfee, 2006, 2009 ; Tapscott et Williams, 2008), procède du mirage. Il est symptomatique de constater à



travers des études de cas d'entreprises françaises (Prével, 2012 ; Dudézert 2013 ; Prével, 2012) la nature des facteurs clefs de succès, ou d'échecs, de ces dispositifs selon que leur design se focalise d'abord et exclusivement sur les performances technologiques, ou sur la stratégie et la culture. N'en déplaise aux tenants de la magie des solutions techniques, les mythes, et plus généralement les cultures, jouent un rôle majeur dans l'efficacité, ou non, des dispositifs de gestion de la connaissance dans les organisations (Dudézert, Fayard & Oiry, 2014).

Cultures, l'influence sous-jacente

Comme de coutume, particulièrement avec les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) et ~~de~~ leur mise en systèmes, la tendance spontanée à penser l'usage des nouveaux outils dans les habits passés des formes d'organisation ne déroge pas avec l'usage des TIC au service de la gestion de la connaissance. Facteur aggravant, cela se traduit dans un postulat utopique à plusieurs *méconnues* : *un plus d'efficacité* résulterait de la combinaison de *capacités technologiques révolutionnaires* de capture, centralisation, traitement et transmission avec, en idéal, un horizon de *transparence cognitive* optimisée et partagée. Or, l'une des figures académiques majeures de la « gestion » de la connaissance, le professeur Ikujiro Nonaka soutenait lors d'un séminaire interne dans son université *ne pas savoir comment gérer la connaissance, car pour les organisations l'important est de la créer*¹. À travers cette boutade, ce chercheur qui s'est imposé comme une référence internationale en la matière, souligne non seulement que la « ressource connaissance » ne saurait être *traitée* comme des actifs matériels, mais aussi sa nature fondamentalement *relationnelle et stratégique* au regard des finalités des organisations.

Cela n'est pas le fait du hasard qu'un tel modèle soit né dans une culture, japonaise, où le vécu de la dimension collaborative représente un impératif. Dans cet archipel, pour des raisons physiques² comme historiques, l-Écoute de l'autre, comme de l'environnement, procède de la survie collective, et cela avant même que les informations ne deviennent explicites. -Si tu cherches à t'opposer à ton adversaire, tu es déjà en retard, écrivait Miyamoto Musashi dans l'un des deux textes emblématiques de la culture stratégique japonaise³. Or, dans un combat à outrance, « être en retard », soit en déphasage, signifie être mort. En situation extrême, il n'est guère possible d'attendre que l'information soit validée, pour réagir. Savoir ce que tout le monde sait n'a jamais été stratégique, la justesse repose dans l'anticipation et le partage avec la communauté concernée de sorte qu'il n'y ait pas l'ombre d'un cheveu entre l'attaque et la défense⁴, entre la perception d'un danger, ou d'une opportunité, et l'action conséquente adéquate.

-Approcher le modèle japonais de gestion-crédation de connaissance, selon la terminologie de Nonaka, en dehors de la prise en compte de la culture qui le formate, l'ampute de ce qui en

¹ Rapporté par Pierre Fayard, participant à ce séminaire de recherche animé par le professeur Ikujiro Nonaka à l'Hitostubashi University de Tokyo, 2003.

² Dans un pays où l'activité sismique est journalière, la vigilance est une constante partagée,

³ Gorin-no-sho, ou Traité des cinq roues (17^e siècle). L'autre classique est le Hagakurú de Tsunemoto Yamamoto (18^e siècle).

⁴ Musashi, idem.

Formatado: Fonte: 12 pt, Cor da fonte: Automática

Formatado: Fonte: 12 pt, Negrito

Formatado: Centralizado, Espaço Antes: 0 pt, Depois de: 6 pt, Espaçamento entre linhas: simples

Formatado: Fonte: 12 pt, Não Sobrescrito/ Subscrito

Formatado: Fonte: 12 pt, Não Sobrescrito/ Subscrito

Formatado: Fonte: 12 pt, Não Sobrescrito/ Subscrito

Formatado: Fonte: 12 pt, Não Sobrescrito/ Subscrito

Formatado: Fonte: 12 pt, Não Sobrescrito/ Subscrito

Formatado: Fonte: 12 pt, Não Sobrescrito/ Subscrito

Formatado: Fonte: 12 pt, Não Sobrescrito/ Subscrito

Formatado: Fonte: 12 pt, Não Sobrescrito/ Subscrito

Formatado: Fonte: 12 pt, Não Sobrescrito/ Subscrito

Formatado: Fonte: 12 pt, Não Sobrescrito/ Subscrito

Formatado: Fonte: 12 pt, Não Sobrescrito/ Subscrito

Formatado: Fonte: 12 pt, Não Sobrescrito/ Subscrito

Formatado: Fonte: 12 pt, Não Sobrescrito/ Subscrito

Formatado: Fonte: 12 pt, Não Sobrescrito/ Subscrito

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado: Fonte: 10 pt



fait non seulement la spécificité, mais aussi l'efficacité (Fayard, 2006). Nous en voulons pour preuve la faveur des entreprises nippones pour le concept de « qualité totale ». Au Japon, celui-ci s'inscrit « naturellement » dans une exigence culturelle et sociale de tendre vers la perfection et d'améliorer constamment tout ce qui est susceptible de l'être. Il en va de même pour le concept de Kaizen, qui, dans un Japon à l'espace et aux ressources matérielles rares, en maximalise l'usage au moyen de rythmiques optimisées. La dimension tacite, quant à elle, est présente chez Kitaro Nishida (1995) de l'École philosophique dite de Kyoto, à travers son concept de pure expérience fortement influencée par le bouddhisme, qui désigne une perception immédiate antérieure à la distinction entre sujet observant et réalité observée.

Fortement marquée par une insularité doublée d'une fermeture durant plusieurs siècles, la société japonaise, qui se veut homogène, pratique une communication où la dimension tacite joue un rôle majeur, et privilégie l'immédiateté. De là une culture de l'implication attentive (veille) pour décrypter et intégrer le non-dit sans s'attarder, ni à dépendre de sa manifestation explicite time consuming. En corollaire, la pratique d'explications très (trop ?) détaillées peut apparaître comme une offense à l'égard d'interlocuteurs incapables de lire décemment, poliment mais aussi tactiquement les signes pour s'y adapter aussitôt en conséquence pour le bien de la relation et de l'ensemble (Fayard 2006). On déduit aisément que ces caractères culturels impactent la gestion de la connaissance dans les entreprises de l'archipel nippon autant du point de vue tacite qu'explicite, tout en favorisant une dimension collaborative et impliquée. En comparaison, dans le *melting pot* des États Unis d'Amérique, l'explicite est roi pour que *what you see is what you get*, que les messages soient sans ambiguïté de sens pour tous, ce qui est parfaitement compatible avec un traitement technologique du la gestion de connaissances.

Le modèle S.E.C.I.⁵, conceptualisé par Nonaka & Takeushi (1995) pour rendre compte de la création des conditions de ce qu'ils désignent par conversion de la connaissance tacite en connaissance explicite, est particulièrement représentatif de ce lien étroit qui existe entre la culture d'un pays et ses modalités de la gestion des connaissances. En effet, derrière ce modèle développé dans le BA⁶, ou shared space in motion⁷, se profile le symbole sous-jacent de l'imbrication du *yin* et du *yang*, fondamental dans les cultures d'Extrême-Orient. Les quatre phases du modèle en rectangle S.E.C.I. de Nonaka peuvent parfaitement être interprétées comme une déclinaison cyclique des quatre phases du symbole du *yin* et du *yang* (Fayard 2006).

1. Yin dominant sur la moitié gauche. Ce, demi-cercle où le noir (yin) s'impose correspond à la dimension tacite de la connaissance, connaissance tacite, invisible et, non formulée, et qui appelle à l'empathie pour le partage, soit le « S » de Socialisation dans le modèle de Nonaka & Takeushi.

2. Graine de yang à l'intérieur du *yin* dominant dans le quart bas à gauche. Ce, point blanc (yang), lumineux, représente un germe de transformation explicite de la connaissance tacite qui lui donne naissance. Cette phase d'émergence correspond au, soit le « E » d'Extériorisation, soit à une phase de formalisation dans le modèle SECI.

⁵ Socialisation, Extériorisation, Combinaison & Intériorisation.

⁶ Pour traduire ce concept japonais de Ba, Fayard (2003) a proposé la formulation de « Communautés stratégiques de connaissance », ou, plus précisément de « Communautés stratégiques collaboratives de création de connaissance ».

⁷ L'une des traductions de ce concept par Ikujiro Nonaka, que Fayard (2003) propose de définir Traduit par communauté stratégiques de création collaboratives de connaissance par Fayard (2003).



dynamique de création de connaissance pertinentes. Il est intéressant de s'interroger sur le fait de savoir si ce modèle, qui prend sens dans le ~~cadre culturel~~terreau japonais, pourrait avoir une valeur qui dépasse ces limites culturelles ?

La vision techniciste dominante en Occident, qui estompe les impératifs de remodelage stratégique des organisations, pêche aussi par la superficialité d'une communication cosmétique hors sol, et hors responsabilité. On en veut pour preuve tragique l'exemple de spots télévisés vantant l'action *d'hommes au service des hommes* quand un record du nombre de suicides par *burn out* caractérise l'entreprise en question. Ce refus des remises en question et du changement explique-t-il le fait d'avoir confié à des seuls techniciens une fonction aussi stratégique pour l'entreprise que la gestion de connaissance ? La thèse peut être décevantement soutenue sans tomber pour autant dans une condamnation stérile de la technique.

Nous pouvons formuler l'hypothèse que derrière cette ~~vision-faveur~~ ~~technicienneste dominante en Occident~~, se profile un modèle stratégique dont les racines plongent, à la différence du *Yi Jing*, dans une culture monothéiste qui dissocie un principe créateur atemporel et souverain (dieu ?) de sa création. Dans ce cadre de représentations, il « suffirait » alors qu'un sujet (*encadrement*) décrète « que l'efficacité technique soit », presque indépendamment des conditions des contextes (et des substrats culturels), pour qu'elle le devienne l'efficacité soit, conformément au pouvoir d'énonciation de la promesse. À l'inverse, ~~une culture des sociétés~~ qui considèrent que le changement, sous l'effet de la dynamique transformante née de l'interaction du *yin* et du *yang*, est l'essence du réel, on tendra à cultiver les circonstances et les moyens du changement qualitatif. Il est écrit dans le plus vieux traité de stratégie, chinois en l'occurrence, que la bravoure, ou la couardise, des troupes dépendent des conditions dans lesquelles leur général les dispose⁸. C'est pourquoi, dans le modèle de gestion-crédation de connaissance, ~~plus que de technique~~, on s'attachera en priorité à définir des espaces réels, virtuels ou bien hybrides, fertiles en socialisation, extériorisation, combinaison et intériorisation animés par des finalités partagées. C'est dans cette perspective que s'insère la technique (TIC ou Web 2.0.), soit dans une véritable stratégie d'ensemble.

~~travailler les relations, en mettant à profit dans cette optique les TIC ou, le cas échéant, le Web 2.0.~~

Un moteur de Formule 1 sur une charrette à bras ?

On ne peut-saurait obtenir des gains en efficacité en adaptant un moteur de Formule Un sur une charrette à bras. Soit la charrette explose, soit le moteur s'étouffe²étouffe. C'est pourtant là que l'instrumentalisation d'une utopie instrumentalisée-techniciste prétend justifier le non changement, soit un conservatisme qui donne plus de pouvoir aux professionnels des systèmes comme en caution pour que, sous un vernis de communication sans profondeur, rien ne soit fondamentalement remis en cause. *Moulinez, moulinez bonnes gens, nous n'avons jamais été aussi innovants et performants. Et si les résultats ne sont pas là, en passant du giga au terra et plus, vous allez voir ce que vous allez voir !* Quoi ? Mais la question ne se pose même pas, la technologie est là, ~~et~~ *Que la gestion de la connaissance soit*, parce

⁸ Sun Tzu : L'art de la guerre,

Formatado: Fonte: 12 pt, Não Sobrescrito/ Subscrito

Formatado: Fonte: 12 pt, Não Sobrescrito/ Subscrito

Formatado: Fonte: 12 pt, Não Sobrescrito/ Subscrito

Formatado: Fonte: 12 pt, Não Sobrescrito/ Subscrito

Formatado: Fonte: 12 pt, Não Sobrescrito/ Subscrito

Formatado: Fonte: 12 pt, Não Sobrescrito/ Subscrito

Formatado: Fonte: 12 pt, Não Sobrescrito/ Subscrito

Formatado: Fonte: 12 pt, Não Sobrescrito/ Subscrito

Formatado: Fonte: 12 pt, Itálico, Não Sobrescrito/ Subscrito

Formatado: Fonte: 12 pt, Não Sobrescrito/ Subscrito

Formatado: Fonte: 12 pt, Não Sobrescrito/ Subscrito

Formatado: Fonte: 12 pt, Não Sobrescrito/ Subscrito

Formatado: Fonte: 12 pt, Itálico, Não Sobrescrito/ Subscrito

Formatado: Fonte: 12 pt, Não Sobrescrito/ Subscrito

Formatado: Fonte: 12 pt, Itálico, Não Sobrescrito/ Subscrito

Formatado: Fonte: 12 pt, Não Sobrescrito/ Subscrito

Formatado: Fonte: 12 pt, Não Sobrescrito/ Subscrito

Formatado: Fonte: 12 pt, Não Sobrescrito/ Subscrito

Formatado: Fonte: 12 pt, Não Sobrescrito/ Subscrito

Formatado: Fonte: 12 pt, Não Sobrescrito/ Subscrito

Formatado: Fonte: 12 pt, Negrito, Não Sobrescrito/ Subscrito

Formatado: Fonte: 12 pt, Negrito

Formatado

Formatado

Formatado

Formatado: Fonte: 10 pt

Formatado

Formatado: Fonte: 10 pt



qu'~~une autorit on~~ l'a décrétée a priori, dite et écrite ! Sauf que dans un telle panorama, ce n'est aucunement la transparence mais le brouillard et le brouhaha qui règnent en maîtres.

Dans son *Traité de l'efficacité*, le sinologue François Jullien (2002) montre en quoi les stratégies intrusives, et nous ajouterons fondées sur une vérité, technologique et hiérarchique en l'occurrence, mise en œuvre sans considération des conditions déclenchent des processus de résistances et de bifurcations incontrôlables. Ce type de stratégie, qui suppose la toute puissance (« monothéiste ») décisionnaire, reprend le modèle de la dissociation entre un principe-organe créateur, en l'occurrence - (la hiérarchique,) et les effets conséquents et obligés de son discours, qui se doivent d'être tels que définis, au besoin indépendamment des réalités effectives de création (l'organisation) qui se doit d'être telle qu'on la définit, et presque indépendamment de ce qu'elle en question est. Cette forme de « gestion de la connaissance » n'est pas exempte d'une sorte de schizophrénie prédicative.

La martingale de l'utopie techniciste ne se discute pas. Elle se célèbre dans une *consensualit * béate pour ne pas déranger. Par proclamation, l'utopie est belle, et ses promesses rasant gratis. Qu'en est-il de celles, merveilleuses par essence, de la gestion du savoir ? On en veut pour exemple celle du *tout connaître*, de la toute puissance et de la transparence, qui consisterait *in fine*   bannir purement et simplement la stratégie, soit l'exercice des volontés particulières usant d'information comme de désinformation, d'influence et autres intoxications dans des environnements compétitifs, incertains et à risque. Dès lors que l'on aurait les moyens techniques d'une tout savoir (-cela étant, très illusoire), d'abord on mettrait, par définition, les meilleurs produits et services sur le marché, en interdisant à la concurrence de tout savoir, cela s'entend, car mais nul ne pourrait plus nous désinformer ou s'opposer efficacement à nos finalités... Pas plus aujourd'hui qu'hier, c'est avant tout la pertinence, au bon endroit, bon moment et pour les personnes requises, qui fait la valeur de l'information, non l'encyclopédisme.

Le facteur culturel déformant dans l'observation comme dans le traitement

Pourquoi donc la gestion de la connaissance par les services de renseignement étasuniens n'a pas mis en transparence les intentions et le téléguidage des apprentis pilotes appointés par Al Qaida en 2011 ? Le fait d'avoir « *God on ~~their~~ side* » exempterait-il de la nécessité de considérer la légitimité de stratégies adverses ? Pourquoi la « transparence des phénomènes » en Afghanistan n'a pas permis de venir à bout des Talibans par la connaissance fine qu'on avait d'eux ? Outre la négation de la créativité stratégique de l'opposant, le facteur culturel est déformant dans l'observation comme dans le traitement. Ce qui est vrai dans le cas de l'armée américaine, l'est tout autant pour des interprétations, culturellement orientées, des théories de Nonaka. Les critères d'efficacité des usages des TIC dans la gestion des connaissances passent par des considérations culturelles et des redéfinitions stratégiques susceptibles de doter les organisations d'une véritable agilité stratégique résultant de processus cognitifs vitaux dans un monde imprévisible et hautement compétitif comme le proposait John Boyd⁹.

⁹ David Fadok : La paralysie stratégique par la puissance aérienne. John Boyd et John Warden.

Formatado: Fonte: 12 pt, Não Sobrescrito/ Subscrito

Formatado: Fonte: 12 pt, Não Sobrescrito/ Subscrito

Formatado: Fonte: 12 pt, Não Sobrescrito/ Subscrito

Formatado: Fonte: 12 pt, Não Sobrescrito/ Subscrito

Formatado: Fonte: 12 pt, Não Sobrescrito/ Subscrito

Formatado: Fonte: 12 pt, Não Sobrescrito/ Subscrito

Formatado: Fonte: 12 pt, Não Sobrescrito/ Subscrito

Formatado: Fonte: 12 pt, Não Sobrescrito/ Subscrito

Formatado: Fonte: 12 pt, Não Sobrescrito/ Subscrito

Formatado: Fonte: 12 pt, Não Sobrescrito/ Subscrito

Formatado: Fonte: 12 pt, Não Sobrescrito/ Subscrito

Formatado: Fonte: 12 pt, Itálico, Não Sobrescrito/ Subscrito

Formatado: Fonte: 12 pt, Não Sobrescrito/ Subscrito

Formatado: Fonte: 12 pt, Não Sobrescrito/ Subscrito

Formatado: Fonte: 12 pt, Não Sobrescrito/ Subscrito

Formatado: À esquerda, Espaço Antes: 0 pt, Depois de: 6 pt, Espaçamento entre linhas: simples

Formatado: Fonte: 12 pt, Negrito, Não Sobrescrito/ Subscrito

Formatado: Fonte: 12 pt, Negrito

Formatado: Fonte: 12 pt, Negrito, Não Sobrescrito/ Subscrito

Formatado: Fonte: 12 pt, Negrito

Formatado: Fonte: 12 pt, Não Sobrescrito/ Subscrito

Formatado: Fonte: 12 pt, Não Sobrescrito/ Subscrito

Formatado: Fonte: 12 pt, N o Sobrescrito/ Subscrito

Formatado: Fonte: 12 pt, N o Sobrescrito/ Subscrito



L'effet contre-productif des outils ?

En implémentant une gestion des connaissances, les entreprises sont amenées à se transformer selon des modes d'organisation parfois en rupture avec ceux qui avaient fait jusque-là leur performance, et aussi à apprendre. Comme l'évoquent les travaux sur l'appropriation des Systèmes d'Information dans les organisations (Orlikowski, 1992, 1996), cette introduction de SI conduit à une remise en question et une transformation des modalités d'action collective mais aussi du sens donné à cette action (structure de signification). Dans le cas de l'introduction de TIC favorisant la gestion et le partage de ~~l'~~ la connaissance, cette remise en cause peut être particulièrement profonde car il s'agit de recréer du sens autour de l'action collective, mais aussi de faire évoluer la manière dont l'entreprise conçoit la connaissance organisationnelle et sa gestion. Faute de la prise de conscience de ces changements nécessaires et adaptées, la gestion des connaissances peut conduire à l'échec, voire à des contre-performances ou des mécanismes de défense ou de rejet. C'est le cas, en particulier, de certaines entreprises françaises longtemps tournées vers l'industrie, et dont les modes d'organisation restent très hiérarchisés (Dudezert, Fayard & Oiry, 2014). Même si elles se sont fortement internationalisées ces dernières années, celles-ci évoluent dans un contexte historique et culturel spécifique mêlant objectifs de développement national, soutien de l'État et entrepreneuriat. Cela génère aussi des pesanteurs dont il est difficile de s'émanciper.

Ces entreprises industrielles demeurent centrées sur la maîtrise des risques et sur l'optimisation de la production moyennant la conception d'une connaissance organisationnelle principalement collective incarnée dans des routines et standards bien installés. Nombre d'entre elles considèrent que l'entrée dans l'économie de la connaissance les porte à évoluer vers des activités plus centrées sur les services. En conséquence, elles se déclarent fortement intéressées par des modes de management de la connaissance qui les rendraient plus innovantes et créatives. Pourtant, la mise en place de TIC pour la gestion des connaissances s'y avère un échec au regard des ~~des~~ attentes annoncées. Les responsables de la gestion des connaissances avaient pourtant fourni les plus beaux outils technologiques, censés être tournés vers l'utilisateur final, et que tout un chacun pourrait s'approprier. À leur grand désarroi, ceux-ci sont très peu mobilisés, voire décriés.

~~Vus-Entendus~~ comme des artefacts étranges et extérieurs à leurs pratiques, ces outils sont décrits par les opérateurs comme trop complexes, ~~chronophages~~ et trop peu efficaces. Ils ne sont pas pris en main, voire jamais testés, et ce malgré des fanfares de communication et l'abondance des formations pour en faciliter la maîtrise technique. Pour les responsables de ces programmes, ces résultats sont liés à des freins irrationnels qui handicapent la performance ~~desdes~~ acteurs. L'incompréhension et l'~~énervement-le stress~~ les gagnent face aux critiques et aux rejets, alors que paradoxalement ils vivent souvent leurs missions avec conviction et passion. Pour les architectes ~~KMeux~~, l'enjeu consiste à mettre en avant la valeur connaissance dont disposent les salariés, ainsi qu'à décloisonner et à libérer l'entreprise de contraintes politiques et bureaucratiques qui paralysent l'action et génèrent aussi de la souffrance au travail. Il est symptomatique de les entendre déclarer

~~L'un d'entre eux avoue~~ ne pas comprendre pourquoi lorsque l'on donne aux salariés un crayon quatre couleurs rutilant, ils préfèrent leurs crayons à papier.

Implicitement pourtant, ces responsables perçoivent que le problème est ailleurs, et renvoie à l'organisation et à la stratégie. ~~Aucun d'entre eux~~ Paralysés, ils n'osent plus employer l'~~intitulé~~ expression Knowledge Management, ou Gestion des Connaissances, qui de crainte que cette étrangeté conceptuelle et linguistique n'effraie les salariés. L'objet et la formulation

Formatado: Fonte: 12 pt, Negrito

Formatado: Fonte: 12 pt, Não Sobrescrito/ Subscrito

Formatado: Fonte: 12 pt, Não Sobrescrito/ Subscrito

Formatado: Fonte: 12 pt, Não Sobrescrito/ Subscrito

Formatado: Fonte: 12 pt, Não Sobrescrito/ Subscrito

Formatado: Fonte: 12 pt, Não Sobrescrito/ Subscrito

Formatado: Fonte: 12 pt, Não Sobrescrito/ Subscrito

Formatado: Fonte: 12 pt, Não Sobrescrito/ Subscrito

Formatado: Fonte: 12 pt, Não Sobrescrito/ Subscrito

Formatado: Fonte: 12 pt, Não Sobrescrito/ Subscrito

Formatado: Fonte: 12 pt, Não Sobrescrito/ Subscrito

Formatado: Fonte: 12 pt, Não Sobrescrito/ Subscrito

Formatado: Fonte: 12 pt, Não Sobrescrito/ Subscrito

Formatado: Fonte: 12 pt, Não Sobrescrito/ Subscrito

Formatado: Fonte: 12 pt, Não Sobrescrito/ Subscrito

Formatado: Fonte: 12 pt, Não Sobrescrito/ Subscrito

Formatado: Fonte: 12 pt, Não Sobrescrito/ Subscrito



de ces nouvelles pratiques ~~s'intitulent se proposent d'implémenter un~~ *Partage des Connaissances*, ~~des Pratiques collaboratives~~, ou ~~encore pour les plus ambitieuses et osées d'entre elles un~~ *Knowledge Management and Sharing*, ce qui paraît pourtant plus compliqué en étant, peut être l'indice d'un certain désarroi. ~~L'Employer l'expression, abrupte, de Knowledge Management en tant que telle est devenue presque~~ tabou !- Pourquoi ? ~~Pour des « raisons d'ambiance » pourrait-on dire, parce que c'Éla ne se fait pas, c'É est trop américain, cela fait peur... L'étrangeté culturelle est invoquée. , sont souvent les réponses invoquées.~~ Les responsables de ces programmes ~~de gestion KM perçoivent confirment~~ que le discours autour de ces pratiques est appréhendé par les acteurs de l'entreprise comme étrange, voire étranger. S'ils considèrent que *les outils* ne le sont pas, ce n'est pas le cas de ceux à la disposition desquels ils sont mis. Conçus dans une acceptation particulière du savoir et de sa gestion, ils véhiculent une symbolique qui heurte les représentations des opérateurs quant à la nature du travail et de l'action collective.

Formatado: Fonte: 12 pt, Não Sobrescrito/ Subscrito

Formatado: Fonte: 12 pt, Não Sobrescrito/ Subscrito

Formatado: Fonte: 12 pt, Não Sobrescrito/ Subscrito

Formatado: Fonte: 12 pt, Não Sobrescrito/ Subscrito

Formatado: Fonte: 12 pt, Não Sobrescrito/ Subscrito

Gestion de Connaissance dans un Village Gaulois ?

Culturellement en France, le mythe d'Astérix reflète un rapport spécifique à la connaissance ainsi qu'à sa gestion dans nombre d'organisations (Dudezert, Fayard & Oiry, 2014). Certains principes y sont communément considérés comme devant fonder l'action collective : le respect de chacun et de ses qualités, celui des libertés individuelles et collectives face à l'oppression, l'antiélitisme, la convivialité et le bien vivre ensemble, la légitimité du chef conjuguée au refus de l'absolutisme, le bon sens et l'importance de l'expérience. Or ces représentations partagées entrent en conflit avec une vision techniciste qui véhicule l'idée que l'entreprise doit devenir un *marché de la connaissance* pour être la plus efficace possible. Négliger ce hiatus culturel peut conduire à l'échec.

Formatado: Fonte: 12 pt, Negrito

Formatado: Fonte: 12 pt, Não Sobrescrito/ Subscrito

Formatado: Fonte: 12 pt, Não Sobrescrito/ Subscrito

Alors que faire ? Rejeter les outils en bloc en considérant qu'ils ne servent qu'à amplifier les tensions et les paradoxes ? En sus d'être irréaliste, cette option fait l'impasse sur le problème effectif. Les modalités d'usage des outils véhiculent certes des mythes et des symboliques, néanmoins, comme le crayon, ils répondent à des besoins et représentent des éléments de solution. Cela dit, on n'utilise pas un stylo plume, ou un crayon à papier, pour les mêmes raisons. Leurs usages s'inscrivent dans la stratégie qu'ils servent. Dans cette perspective, comment penser et implémenter les TIC de manière appropriée tout en prenant en compte les ressorts culturels qui marquent les organisations ?

Formatado: Fonte: 12 pt, Não Sobrescrito/ Subscrito

Formatado: Fonte: 12 pt, Não Sobrescrito/ Subscrito

Formatado: Fonte: 12 pt, Não Sobrescrito/ Subscrito

Formatado: Fonte: 12 pt, Não Sobrescrito/ Subscrito

Formatado: Fonte: 12 pt, Não Sobrescrito/ Subscrito

Formatado: Fonte: 12 pt, Não Sobrescrito/ Subscrito

Formatado: Fonte: 12 pt, Não Sobrescrito/ Subscrito

Formatado: Fonte: 12 pt, Não Sobrescrito/ Subscrito

Les faits observés en entreprises démontrent que les technologies ne s'avèrent efficaces que dans la mesure de leur inscription dans ces terreaux culturels à même de les adopter et adapter en vue d'un renouveau des modes d'organisation et de fonctionnement. En masquant cette part du problème à coup de promesses mirobolantes et annoncées comme faciles, les conséquences de l'utopie funeste peuvent inciter à rejeter le bébé, soit les TIC, avec l'eau du bain, autrement dits les bénéfices très réels de la gestion de la connaissance dans les organisations. Les cultures et les mythes ne constituent pas un obstacle, *a priori*, à l'introduction de la gestion de connaissance dans celles-ci, mais, adaptés et bien compris, constituent des facteurs de différenciation, d'accélération et d'efficacité comme l'exemple japonais en témoigne.

Formatado: Fonte: 12 pt, Não Sobrescrito/ Subscrito

Formatado: Fonte: 12 pt, Não Sobrescrito/ Subscrito

PERSPECTIVES



Au delà de l'influence de la culture budo (code du samouraï) qui influence largement les stratégies et l'organisation des entreprises japonaises, et du mythe du Village Gaulois qui reflète des atouts et des travers dans les entreprises françaises, notamment dans l'introduction et l'usage de dispositif de gestion de connaissance, les auteurs de cette contribution s'engagent à présent avec des collègues brésiliens sur un axe de recherche commun en vue d'identifier le poids des mythes et de la culture de ce pays dans les modalités effectives de gestion de connaissance en entreprises. Pour ce faire, ils s'inspireront, notamment, des travaux du sociologue Sergio Buarque de Holanda (1998) sur le concept « d'homme cordial », et de ceux de l'anthropologue Roberto DaMatta (1984 & 1997) sur des mythes et des figures emblématiques brésiliens. L'objectif consistera à mesurer en quoi ces ressorts culturels influencent, et comment, les pratiques de gestion de la connaissance dans les entreprises brésiliennes.

BIBLIOGRAPHIE

Buarque de Holanda (1998), S. Racines du Brésil, Gallimard Arcades, Paris.

DaMatta R., (1984), O que faz brasil Brasil ? Rocco, Rio de Janeiro.

DaMatta R. (1997). Carnavais, Malandros e Herois. Para uma sociologia do dilema brasileiro. Rocco, Rio de Janeiro.

Dudézert A. (2013), La connaissance dans les entreprises. La Découverte, Paris.

Dudézert A., Fayard P. & Oiry E. (Mai 2014). « Astérix et la gestion des connaissances 2.0. Une exploration de l'appropriation des SGC 2.0 par le mythe du Village Gaulois ». AIM 2014 (Association Information & Management), Aix-en-Provence.

Dudézert A., Fayard P. & Oiry E. (Juin 2014). « Au-delà de l'ambidextrie. Les apports de l'approche japonaise du management des connaissances ». GECSO (Gestion des Connaissances dans la Société et les Organisations). Aix-en-Provence.

Fadok D., (1998), La paralysie stratégique par la puissance aérienne. John Boyd et John Warden. Économica, Paris.

Fayard P. (2003), « Strategic communities for knowledge creation: a Western proposal for the Japanese concept of Ba ». Journal of Knowledge Management, Vol. 7 Iss: 5, pp. 25 - 31

Fayard P. (2003), Le réveil du samouraï. Culture et stratégie japonaises dans la société de la connaissance. Dunod 2006, Paris.

Fayard P. (2009), O modelo inovador japonês de gestão do conhecimento. Bookman, Porto Alegre, R.S.

Grimand A. [2005], «De l'émergence de mythes gestionnaires : une déconstruction du knowledge management au travers de la philosophie de Roland Barthes», Actes de la 14ème Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS), Angers.

Javary C. & Faure. P. (2012), Yi Jing, Le Livre des Changements. Albin Michel, Paris.

Jullien F. (2002), Traité de l'efficacité, Le Livre de Poche, Paris.

McAfee, A. [2006], Enterprise 2.0: the dawn of emergent collaboration, Engineering Management Review, IEEE, vol.34, n°3, p.3

McAfee, A. [2009], Enterprise 2.0: new collaborative tools for your organization's toughest challenges, Harvard Business School Press, Boston.

Meyer J.W., Rowan B., (1977), Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, American Journal of Sociology, Vol. 83, No. 2 (Sep., 1977), pp. 340-363.

Mishima Y., Le Japon moderne et l'éthique samouraï (1967). Gallimard, Paris.

Formatado: Não Sobrescrito/
Subscrito

Formatado: Não Sobrescrito/
Subscrito

Formatado: Não Sobrescrito/
Subscrito

Formatado: Não Sobrescrito/
Subscrito

Formatado: Não Sobrescrito/
Subscrito

Formatado: Não Sobrescrito/
Subscrito

Formatado: Não Sobrescrito/
Subscrito

Formatado: Não Sobrescrito/
Subscrito

Formatado: Não Sobrescrito/
Subscrito

Formatado: Não Sobrescrito/
Subscrito

Formatado: Não Sobrescrito/
Subscrito

Formatado: Não Sobrescrito/
Subscrito

Formatado: Não Sobrescrito/
Subscrito

Formatado: Não Sobrescrito/
Subscrito

Formatado: Não Sobrescrito/
Subscrito



Musashi M., Traité des 5 roues / Gorin-no-sho, (1983). Albin Michel, Paris.

Nishida K. (1992), An Inquiry Into the Good. Yale University Press.

Nishida K., (1995). L'expérience pure, la réalité. Essai sur le bien. Osiris, Paris.

Nonaka I. & Takeushi H. (1995), The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies create the Dynamic of Innovation. OUP USA.

Nonaka I., Toyama R., Hirata T., Managing Flow. A Process Theory of the Knowledge-Based Firm. Palmgrave Macmillan. 2008, Hampshire, USA.

Prével P. et ali (2012), Le Knowledge Management : quelles évolutions dans l'entreprise 2.0. Dossier collectif coordonné, Documentaliste-Sciences de l'Information, N°2, Juin 2012, p. 22-63.

Swanson E.B, Ramiller N.C. (2004) Innovating Mindfully with Information Technology, MIS Quarterly, Vol. 28, No. 4 (Dec., 2004), pp. 553-583

Tapscott D., Williams AD. [2008], Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything, Penguin Books, New York.

Formatado: Não Sobrescrito/
Subscrito

Formatado: Não Sobrescrito/
Subscrito

Formatado: Não Sobrescrito/
Subscrito

Formatado: Francês (França)

Formatado: Não Sobrescrito/
Subscrito

Formatado: Não Sobrescrito/
Subscrito

Formatado: Não Sobrescrito/
Subscrito

Formatado: Não Sobrescrito/
Subscrito