

# A CRITIC OF KNOWLEDGE MANAGEMENT (UNE CRITIQUE DU KNOWLEDGE MANAGEMENT)<sup>1</sup>

Yvon PESQUEUX,  
CNAM, Université Paris-Dauphine XII, Paris, France

## **Abstract:**

*The papers aim is to present the purpose of the KM in the enterprises strategy and also the main points of view of the specialists regarding this field of interest. The author presents the KM as build on a mix of three approaches of the concept.*

*There are brought in discussion the aspects of KM regarding the nonmaterial capital created by the "knowledge worker" and "knowledge enterprises" and the role of privatization in knowledge development.*

**Key words:** strategy, knowledge management, development

**JEL Classification:** O10, M20

## **Introduction**

La compétition entre les entreprises prend aujourd'hui une dimension où les connaissances sont considérées comme pouvant constituer un avantage concurrentiel de différenciation. C'est à ce titre que l'on met en avant les perspectives d'une intensité informationnelle comme venant constituer un avantage concurrentiel. D'un point de vue organisationnel, cette perspective suppose de mettre en place un management de la connaissance afin de permettre sa création, sa diffusion, sa protection et son renouvellement pour préserver la compétitivité. D'un point de vue politique, avec la gestion de la connaissance, il est question de sa privatisation.

Mais s'il y a une question managériale et organisationnelle où la technique n'est pas neutre, c'est bien celui de la gestion de la connaissance ! Une analyse de la production académique de 1993 à 1998 montre d'ailleurs une forme de substitution du discours du *Knowledge Management* (KM) à celui de l'organisation apprenante (Scarbrough & Swan, 1998). Ce n'est pourtant pas seulement un phénomène technique, mais l'ambiguïté de

la notion, nous disent H. Scarbrough et J. Swan, a conduit à de multiples réinterprétations et réappropriations susceptibles d'en faire un « objet frontière » commun à différentes communautés académiques. Ces perspectives sont en effet reliées à celles d'un management de l'immatériel et de sa valorisation économique de même qu'à un débordement sur des perspectives sociales et politiques : la société de la connaissance n'est-elle pas un des projets phares de l'Union Européenne depuis le Sommet de Lisbonne en 2000 ? Sans toutefois interdire tout fondement rationnel à cette acception de la connaissance, M. Alvesson (1993) propose de l'appréhender comme un mythe institutionnel permettant de créer une communauté sociale d'appartenance au travers d'un langage partagé, une ressource symbolique facilitant une capacité rhétorique de persuasion, un facteur de légitimation de l'organisation et un détournement de l'attention permettant de dépasser les ambiguïtés de la relation « client – fournisseur » pour un engagement dans l'action. Plusieurs critiques ont déjà été formulées, en particulier dans différents numéros de la revue *Organization* et ce texte reprendra en partie leur logique. C'est le cas

---

<sup>1</sup> L'essentiel des arguments de ce texte est repris de M. Ferrary & Y. Pesqueux, *Management de la connaissance*, Economica, Paris, 2006.

par exemple de celle de J. M. Stevens & J. W. Bagby (2001) sur les problématiques du transfert de la connaissance « universités – entreprises » et de la question de la compensation de toutes les « parties prenantes », de celle de J. Hassard et M. Kelemen (2002) sur le production et la consommation de connaissances, de celle de G. Sewell (2005) sur le contrôle des « travailleurs de la connaissance », de celle de W. McKinley (2007) sur l'instrumentation du KM et de celle de G. Schreyögg et de D. Geiger (2007) sur la notion même de société de la connaissance. La question de la connaissance ainsi considérée traverse des objets (entreprise, organisation, État, société) tout comme des disciplines (sciences des organisations, droit, économie, sciences politiques, etc.). Sa nature est donc profondément transdisciplinaire, la connaissance devenant objet institutionnel de rationalisation de la société. C'est aussi un des lieux de la dimension sociale de l'innovation, qu'elle soit considérée d'un point de vue organisationnel, politique ou social, mais d'une innovation « assagie » car moins « transgressive » puisque reposant sur des connaissances.

La critique du *Knowledge Management* qui sera effectuée dans ce texte le sera sur la base de deux arguments, l'un d'ordre conceptuel et l'autre d'ordre politique :

- celui de l'aspect frustré de la conceptualisation du *Knowledge Management* : finalement, qu'est-ce que c'est ?
- celui de la partialité de classe qui est le sien, partialité conduisant à masquer sa logique de classe, les conflits d'intérêts, son projet de contrôle des « travailleurs du savoir » au profit des entreprises et donc de privatisation de la connaissance.

**L'aspect frustré de la conceptualisation du *Knowledge Management* : finalement, qu'est-ce que c'est ?**

En effet, J.-Y. Prax (2001) nous met en garde : « *Partant de ces considérations sur la nature de la connaissance, profondément engrammée dans l'individu en tant que sujet, on peut en déduire qu'on ne manage pas la connaissance ; le terme Knowledge Management, que j'utilise volontiers, est en fait un abus de langage; tout au plus peut-on*

*manager les conditions dans lesquelles la connaissance peut se créer, se formaliser, s'échanger, se valider, etc. Les Anglo-Saxons parleraient de knowledge enabling* ». Il en signale 4 perspectives : une perspective utilitaire (où la gestion de l'information est héritière de la logique du « juste à temps », la vision fonctionnelle (qui met l'accent sur le cycle de vie de la connaissance et les dispositifs pour le favoriser), la vision opérationnelle (qui va lier KM et performance) et la vision économique (qui fait de l'information un atout stratégique). Dans le domaine du KM, on se réfère principalement à deux perspectives : une logique représentationniste et une logique non représentationniste. La première va mettre l'accent sur la gestion de connaissances codifiées. Elle est plutôt de type « système d'information », la reconnaissance de la trace informationnelle étant alors considérée comme devant être transcrite en connaissance dans la logique du principe de traçabilité. La logique non représentationniste va mettre l'accent sur le rôle des agents de l'organisation, plutôt de type « gestion des ressources humaines ».

Pour C Sargis-Roussel (2002), ces deux approches font apparaître deux stratégies différentes. La première, connue sous l'appellation de stratégie de codification, est centrée sur l'informatique. Elle construit une tension entre une conception technique du système d'information comme moyen et comme résultat de la mise en œuvre d'une perspective KM. C'est cet enracinement technique qui conduit à la référence à une ingénierie des connaissances fondée sur l'inscription numérique des connaissances venant en faire un objet sémantique nouveau sur la base d'une collection de représentations formelles. C'est la mise en œuvre de cette stratégie qui tend à confondre « information » et « document », compte tenu du fait que le document ainsi construit mélange à son tour des documents « papiers » et des documents « informatiques », la part des documents informatiques étant croissante.

On est là face une théorie informationnelle de la connaissance qui tire son actualité du développement des performances logicielles et de la multiplication des solutions informatiques disponibles aujourd'hui. La seconde est appelée stratégie de socialisation des connaissances et se retrouve dans des organisations où la

connaissance est reliée de manière très proche aux personnes qui l'ont développée et où le partage s'effectue par des contacts directs de personne à personne, contacts organisés de façon plus ou moins autoritaire. Dans ce dernier contexte, le principal objectif de l'informatique est d'aider les personnes à communiquer la connaissance et non pas à la stocker.

Pour leur part, M. Bayad et S. F. Simen (2003) proposent une classification en trois pans des approches en termes de management des connaissances :

- Le courant économique et managérial qui confère à la connaissance une valeur économique au même titre que les autres ressources matérielles. C'est aussi la perspective adoptée par ceux qui considèrent l'organisation comme un ensemble de répertoires de connaissances et de routines organisationnelles, les routines étant considérées comme le siège des connaissances organisationnelles. Le *KM* sert alors de justification à la valorisation comptable et financière des immatériels.
- Le courant de l'intelligence artificielle qui met la notion de connaissance au centre des préoccupations au lieu et place de la saisie et du traitement des données.
- Le courant de l'ingénierie des systèmes d'information qui part de l'information pour aller vers la connaissance au travers des problématiques de la manipulation et de la communication des informations. C'est sans doute celle qui vient le plus souvent à l'esprit quand on parle de *KM*.

Le management de la connaissance se construit à la fois sur un *mix* de ces trois perspectives et sur une gradation qui s'établit entre quatre notions contiguës : la donnée, l'information, la compétence et la connaissance. Ces quatre notions servent de point d'appui à un ensemble d'analyses qui éloignent de la thématique « système d'information » compris essentiellement comme un système formel à base informatique pour aller vers une logique à la fois de type ressources humaines et de type financier avec la notion de capital immatériel. Il faut d'ailleurs remarquer que si « données » et « informations » se situent clairement dans la thématique des systèmes d'information, « compétences » ajoute la dimension « ressources humaines » et « stratégique » et

« connaissances » la dimension « stratégique » et « organisationnelle ».

Curieusement, alors qu'il suffit de rappeler qu'une des deux grandes acceptions de la notion de culture est l'idée de « maîtrise des connaissances » (quand on dit par exemple de quelqu'un qu'il est cultivé), aucun lien n'est établi entre la perspective culturaliste en gestion et celle du management de la connaissance alors même qu'elle se suivent dans le temps. Plus intéressant, quand on se réfère aux travaux sur la culture organisationnelle, on pourrait souvent établir des filiations entre des éléments de culture (organisationnelle) et la difficile notion de connaissance organisationnelle. Tout comme la culture organisationnelle, la connaissance organisationnelle est localisée et socialement construite. À ce titre, la connaissance organisationnelle ne renverrait-elle pas à l'idée de continuité, donc d'identité stable, patrimoniale en quelque sorte ? C'est peut-être cela qui permettrait de fonder l'idée même de valorisation du capital immatériel qu'elles seraient censées représenter tout en permettant de faire comme si la dimension personnalisée et la dimension organisationnelle de la connaissance étaient de même nature. L'entreprise pourrait ainsi être considérée comme étant capable d'« instituer » des représentations du monde qui seraient justement ces connaissances organisationnelles-là de façon suffisamment disjonctives du système éducatif, par exemple. C'est bien cela qui fonde la notion d'apprentissage organisationnel car cela suppose des logiques d'apprentissage, de codification, de transmission et de contrôle. « L'entreprise de la connaissance » est donc ce qui caractérise, comme le signalait déjà R. Sainsaulieu (1997) la structure organisationnelle et des modes de confrontation des groupes qui y opèrent.

Il est enfin important de souligner les liens étroits qui s'établissent entre système d'information et connaissances. Sous la dénomination générique d'« information », savoirs et croyances se trouvent mélangés compte tenu des modalités techniques de gestion des informations. Avec la connaissance organisationnelle, on se situe donc face à un projet d'action articulé sur des informations. Un ensemble d'informations dispersées entre plusieurs pôles peuvent, une fois « organisées », devenir des connaissances

organisationnelles. Organisées, c'est-à-dire partagées et réutilisées. Au plan de chaque agent, une connaissance organisationnelle vient s'intégrer dans un système personnel de représentation. En ce sens, une connaissance organisationnelle est une information qui subit une série d'interprétations liées aux représentations partagées au travers de cadres généraux (le cadre professionnel par exemple) avant de s'inscrire dans la représentation spécifique d'un agent donné.

Un certain nombre d'outils et de méthodes joueraient donc un rôle important dans la construction de la connaissance organisationnelle, outils au rang desquels figurent les méthodologies de formalisation des savoirs, les TIC, les dispositifs pédagogiques et les métiers d'intermédiation. La formalisation des connaissances serait d'ailleurs d'autant plus nécessaire que le transfert de connaissances s'effectue dans un contexte où les agents se rencontrent moins qu'avant pour échanger « physiquement » du fait de l'extension géographique ou temporelle des activités. La question de la distance a donc fortement contribué à l'actualité de la question. Les modalités de transfert cherchent alors à reproduire le mieux possible la richesse transactionnelle de la conversation tout au long d'une chaîne « auteur – document – lecteur ». La connaissance organisationnelle se définit également au regard d'un processus. Il s'agit alors plus de *knowing* que de *knowledge*. Ainsi en va-t-il, par exemple, des conceptions de B. A. Lundvall et Johnson (1994) qui distinguent le *Know what* (connaissances sur les faits), le *Know why* (connaissances scientifiques), le *Know who* (connaissances sur les rapports sociaux) et le *Know how* (connaissances sur les capacités à faire une tâche). Dans la même perspective, M. Alavi et D. Leidner (1999) proposent une classification en *Know about* (connaissance déclarative), *Know how* (connaissance procédurale), *Know why* (connaissance causale), *Know when* (connaissance conditionnelle) et *Know with* (connaissance relationnelle).

Les travaux anglo-américains sont plus diserts sur la notion de *knowledge* et ses synonymes, contribuant ainsi au flou référentiel du management de la connaissance (cf. M. Dierkes *et al.*, 2003 ; M. Easterby et M. Lyles, 2003). D'abord, le terme de *knowledge* recouvre ce que nous qualifions de « savoir », de « savoirS », de « Connaissance »

et de « connaissanceS », d'où la difficulté d'un francophone qui peut jouer sur les synonymes que constituent « savoir » et « connaissance », la notion de savoir étant soit plus contextualisée (un savoir « propre » à un domaine) soit plus générique (les savoirs), la notion de connaissance étant plus abstraite que celle de savoir. N'effectuant pas cette différence, ils vont donc construire les nuances sur les épithètes avec l'*actionable knowledge* (Argyris & Schön, 1978) qui considère la connaissance non dans la perspective d'un référentiel, mais dans celle de l'action qui est le lieu où elle va se révéler. Cette perspective de l'*actionable knowledge* est une forme de correction, au bénéfice de l'action, de la dualité fondatrice « action – connaissance » dont l'importance avait été signalée plus haut.

Le *profound knowledge* de W. E. Deming (1986) est une connaissance « passée » sur les systèmes, les variations, la psychologie et sur les savoirs, connaissance qui sert de base aux jugements sur la réalisation des objectifs. La référence à l'expérience reste une thématique commune à tous ces concepts. La langue anglaise est en effet riche de distinctions entre *abilities* (pouvoir de faire quelque chose), *capacities* (potentiel permettant de faire quelque chose) et *capabilities* (pouvoir remplir des objectifs attribués, cette notion étant donc inscrite dans une perspective téléologique, synonyme en quelque sorte de « polyvalence »). La *dynamic capability* est ce qui fait évoluer les pratiques conduisant ainsi à la jonction entre la thématique de l'apprentissage et celle du changement. Elles influencent les routines de changement par *enactement* de routines opérationnelles. Il faut aussi mentionner les *skills*, qui indiquent la capacité à mobiliser « la » bonne attitude (en termes de savoir, savoir-faire et savoir-être) au « bon moment » et au « bon endroit ».

Ces notions possèdent aussi bien une dimension humaine de nature individuelle, une dimension artificielle (attribuable aux « machines », systèmes informatiques compris) qu'une dimension organisationnelle. C'est la notion de *capability* qui est aujourd'hui la plus employée, en particulier dans sa dimension organisationnelle en exprimant l'idée d'une liaison « structure organisationnelle – culture organisationnelle – capacité à réaliser les objectifs » venant donner aux *skills* une dimension également

organisationnelle : les « bonnes » personnes se retrouvent aux « bons » endroits en nombre requis, avec les attitudes requises (en termes de motivations par exemple) et des rémunérations adéquates. La *capability* serait ce qui permet d'absorber les aléas du quotidien pour continuer à suivre sa route... Les agents organisationnels sont alors considérés comme des sources valides de connaissance.

Un regard rétrospectif sur l'ensemble des arguments qui viennent d'être présentés montre d'abord la disparité des tentatives permettant de véritablement fonder la notion de connaissance organisationnelle. Il indique alors la nécessité de trouver des axes permettant d'indiquer les tensions à l'œuvre quand il s'agit de parler de connaissance organisationnelle, c'est-à-dire celles qui concernent la dimension épistémologique et la dimension ontologique de la connaissance organisationnelle. Pour la dimension épistémologique, on distingue la connaissance « codifiée » de la connaissance « non codifiée » à laquelle M. H. Boisot (1995) ajoute la dimension « abstrait – concret ». Il est plutôt question ici de connaissances liées à un apprentissage individuel. Avec la dimension ontologique, on se pose la question des collectifs porteurs de connaissances.

Dans l'organisation, on trouverait ainsi les services fonctionnels (où la communication et la reconnaissance des membres sont des aspects importants), les équipes dont les « équipes projet » (où la complémentarité et les interactions sont des éléments importants), les réseaux (avec les accords de coopération), les communautés de pratique (où la coopération, la confiance et les échanges sont des éléments importants). Sur cette dimension ontologique, toujours en conservant l'axe « abstrait – concret », M. H. Boisot distingue la connaissance diffusée de la connaissance non diffusée. Tout comme avec la dissociation « savoirs tacites – savoirs explicites », il est plutôt question ici de socialisation. L'axe « abstrait – concret » tend à privilégier une perspective de l'apprentissage centrée sur l'individu au regard de celui de la socialisation organisationnelle avec « tacite – explicite ».

Le management des connaissances vient souligner, avec la connaissance, l'existence d'un nouveau pôle d'accumulation du capital. Il est corrélatif du découplage apparu entre les valeurs comptables et les valeurs boursières des sociétés cotées, les

valeurs boursières étant devenues considérablement supérieures aux valeurs comptables. C'est à ce titre que la connaissance est convoquée pour venir à l'appui des raisonnements en évaluation qui se développent aujourd'hui en matière de valorisation d'un « capital immatériel ».

### **La partialité de classe du *Knowledge Management* et son projet de privatisation de la connaissance**

Le management de la connaissance est présenté aujourd'hui comme un enjeu majeur du fonctionnement des organisations et des sociétés. C'est d'ailleurs sous ce dénominateur commun que s'établit la liaison entre « l'entreprise de la connaissance » et la société de la connaissance, le développement des « entreprises de la connaissance » étant vu comme allant dans le sens de la construction d'une société de la connaissance tout comme, « auparavant », dans la vulgate conservatrice, la prospérité des entreprises était vue comme assurant celle des sociétés. Cette vulgate permet de traiter de la question de « l'entreprise de la connaissance » indépendamment de celle de la société qui lui correspond, sans véritablement devoir se poser le problème du passage de l'une à l'autre sauf à dire que le rôle d'une société de la connaissance du « moment libéral » est de faire prospérer les « entreprises de la connaissance ». L'entreprise « éducatrice » ainsi fondée abandonne le seul terrain de la perspective éthique pour gagner en légitimité avec celui de la connaissance. Avec la focalisation du management de la connaissance sur l'entreprise « éducatrice », on pourrait parler de l'idéologie du progrès adressée par l'entreprise à la société.

Trois prises de conscience sous-tendraient alors l'émergence actuelle de la référence au management de la connaissance (Warhurst, 2001) :

- la reconnaissance de la connaissance comme étant centrale dans la « vie organisationnelle » tout comme dans la « vie sociale » ;
- la nécessité d'une restructuration des organisations, qu'elles soient publiques ou privées, pour assurer le management de cette connaissance et donc la substitution

d'un modèle de l'« entreprise de la connaissance » à celui de l'entreprise industrielle. La substance de ce mouvement concerne le support de l'exercice du pouvoir par une bourgeoisie qui peut d'autant mieux, au nom du KM, avancer masquée, en légitimant son projet d'appropriation de la connaissance.

- le renforcement de l'avantage concurrentiel de l'entreprise, de la zone géographique ou bien encore du pays grâce à la connaissance.

Avec le management de la connaissance, on pourrait donc parler d'une sorte de reformulation de la vulgate de l'autonomisation du corps social qu'est l'organisation du contexte institutionnel qui est le sien, mais aussi de sa transformation. Parler de management de la connaissance, c'est focaliser tout l'appareillage managérial vers cet objet, qu'il s'agisse de stratégie, d'organisation, de gestion opérationnelle, de relations avec ce qu'il est convenu d'appeler les « parties prenantes » et de valorisation pour et par les agents des marchés financiers (avec la comptabilité et l'analyse financières). On peut, à ce titre, parler d'institutionnalisation de « l'entreprise de la connaissance ».

Le KM va se référer alors à une figure centrale, celle du *knowledge worker*, sorte de substitut à celle de l'ingénieur comme à celle du manager, le *knowledge worker* représentant une sorte de « danger » du fait de la connaissance qu'il détient. Pour saisir cet enjeu, il convient de se démarquer des cadres d'analyse théorique qui prêtent aux organisations une volonté propre pour affirmer qu'elles ne sont que ce que les acteurs humains et les groupes sociaux qui les composent en font sauf à considérer cela comme ce qui permet d'occulter le volontarisme managérial et donc le pouvoir exercé au nom de la volonté des dirigeants. Soulignons alors combien la déshumanisation théorique et pratique des organisations rendent, au nom du management de la connaissance, les intérêts et les conflits moins visibles. Il convient de comprendre en quoi cette pratique de gestion sert leurs intérêts et, corollairement, peut entrer en conflit avec les intérêts des autres « parties prenantes » et, plus particulièrement, avec les travailleurs détenteurs initiaux des connaissances. La connaissance devient alors un enjeu de pouvoir au sein de l'entreprise entre les détenteurs de la connaissance et les dirigeants,

entre les entreprises concurrentes pour recruter et garder les détenteurs de la connaissance, entre les « parties prenantes » de l'activité de l'organisation pour s'approprier la rente économique que confère la maîtrise de la connaissance, entre les États pour attirer ces travailleurs, source de croissance économique et également entre les différentes professions détentrices de connaissances. Ce sont ces dualités sui, de façon concentrique, marquent les antagonismes de l'entreprise et de la société de la connaissance.

Pour ce qui concerne l'antagonisme entre les détenteurs initiaux de la connaissance et dirigeants, il convient de distinguer l'organisation qui emploie de l'individu qui la produit et/ou qui détient la connaissance (*knowledge worker*) (cf. Barley & Kunda, 2006), d'où le problème de leur contrôle. Cette figure tend d'ailleurs aujourd'hui à se substituer, dans le secteur privé, principalement à celle d'ingénieur et dans le secteur public à celle de chercheur. Dans les termes de l'économie et de la société de la connaissance, là où le dirigeant poursuivrait une logique financière, le *knowledge worker* aurait pour vocation à créer des connaissances, marchandes ou non, organisationnelles ou non. La question est alors de savoir dans quelle mesure cette figure peut aujourd'hui être considérée comme « solide ». Considérer le capital intellectuel comme le principal facteur de production de valeur économique justifie alors d'autant les techniques de contrôle appliquées aux « travailleurs du savoir ».

Comme le notent M. Crozier et E. Friedberg (1977), la première grande source de pouvoir est celle qui est liée à la possession d'une compétence ou d'une spécialisation fonctionnelle difficilement remplaçable. L'expert est le seul qui dispose du savoir-faire, des connaissances et de l'expérience du contexte qui lui permettent de résoudre certains problèmes cruciaux pour l'organisation. La détention d'une connaissance est donc une source de pouvoir pour trois raisons. La première est qu'elle permet à son détenteur de rendre son comportement difficilement contrôlable, la seconde est qu'elle rend incertain le comportement de son détenteur quand il est en situation de « sollicité » car il mobilise ses compétences quand il le souhaite plus que lorsque l'organisation le lui demande, la troisième est qu'elle confère une ressource à

échanger avec les autres quand son détenteur est dans une position de « demandeur ». Plus un individu sera un détenteur exclusif d'une connaissance très recherchée au sein de l'organisation et plus sa capacité d'échange sera importante pour mobiliser les compétences des autres afin de faire aboutir ses propres intérêts. Cela fait d'ailleurs entrer en combinaison « ressources intellectuelles » et « position dans l'organisation » et conduit à considérer cette dernière comme un lieu de conflit et de marchandage dans lequel la détention de connaissance confère du pouvoir et fait de la relation entre les dirigeants et les travailleurs du savoir (qui détiennent les connaissances nécessaires à l'activité) une relation intrinsèquement conflictuelle. Cela revient donc à distinguer les managers des travailleurs du savoir. Les pratiques managériales des premiers en matière de gestion de la connaissance peuvent alors s'interpréter comme étant des tentatives pour affaiblir le pouvoir des seconds en déshumanisant leurs savoirs ou en mettant en place des systèmes de contrôle et d'incitation assurant la collaboration des travailleurs du savoir.

Outre le transfert des savoirs des travailleurs vers les capitalistes qui sont ceux qui définissent l'organisation du travail, la division du travail favorise une autre tendance qui est celle de la substitution du capital humain par du capital technique, réduisant d'autant la dépendance des capitalistes à l'égard des compétences des travailleurs. Inscrire l'organisation du travail et les pratiques managériales dans le conflit d'intérêt entre les travailleurs et les capitalistes autour de l'intelligence productive offre une perspective de compréhension du management de la connaissance autre que la traditionnelle justification de l'amélioration de l'efficacité productive. L'automatisation des compétences productives constitue une déshumanisation des activités de production et conduit à une transformation des connaissances humaines en capital technique. C'est dans cette logique de déshumanisation des savoirs que peut aussi se comprendre l'informatisation des organisations. De ce fait, la difficulté dans la dématérialisation des connaissances réside souvent moins dans la nature de ces connaissances (comme cela peut-être le cas avec des connaissances tacites) que dans la résistance des détenteurs de ces connaissances

au processus de déshumanisation. Cette dématérialisation revient à les déposséder d'un savoir spécifique qui les rendrait difficilement interchangeables au sein de l'organisation.

Cependant, comme le note D. Foray (2000), le travail de codification repose sur la création et le développement de langages et, pour pouvoir faciliter l'usage potentiel d'une connaissance codifiée, il convient de maîtriser le langage utilisé. Ceci est vrai, aussi bien pour un langage naturel que pour un langage informatique ou mathématique. La matérialisation des bénéfices potentiels liés à la codification de la connaissance induit des investissements nécessaires à la formation d'une communauté d'agents capables de manipuler et déchiffrer les codes. Ainsi, les systèmes informatiques qui servent de support à la médiatisation d'une connaissance déshumanisée induisent l'existence d'un groupe professionnel dont la compétence, et corollairement le pouvoir, sont liés à la maîtrise du système qu'ils ont développé. Pour limiter ce pouvoir, les procédures de développement des logiciels prévoient que les informaticiens développeurs rédigent des cahiers de spécifications des programmes qu'ils élaborent afin de permettre à d'autres informaticiens de pouvoir faire évoluer le système dans le futur. Cependant, l'intérêt des informaticiens est clairement de ne pas rédiger ces cahiers de spécification afin de préserver leur situation de « monopole » sur cette connaissance et donc leur spécificité afin d'avoir un pouvoir de négociation important avec leur employeur. De même, les entreprises qui implantent des progiciels de gestion tels qu'un ERP (développé par SAP, Peoplesoft, etc.) sont souvent conscientes que leurs salariés qui ont suivi le projet d'implantation du logiciel pour y apporter des modifications spécifiques à l'activité de l'entreprise accumulent de ce fait des connaissances stratégiques pour l'entreprise et, parallèlement, acquièrent une valeur de marché plus importante du fait de leur connaissance du logiciel. Pour l'employeur, l'enjeu sera de proposer un contrat salarial et légal permettant de stabiliser les salariés au sein de l'entreprise et, parallèlement, de les amener à partager leurs connaissances avec leurs collègues afin de réduire leur non substituabilité.

Le pouvoir des travailleurs du savoir est de rendre incertain l'usage des connaissances qu'ils détiennent dans l'activité

productrice de l'entreprise mais également de menacer leur employeur de mettre leurs compétences au service d'une autre entreprise. La démission sera d'autant plus aisée que le niveau d'employabilité du salarié sera élevé. Le salarié sera d'autant plus employable qu'il détiendra des compétences et des connaissances stratégiques pour l'entreprise qui l'emploie. Il y aurait donc un conflit irréductible entre les dirigeants et ces travailleurs quant à la détention des connaissances qui va partiellement justifier les pratiques de management des connaissances par les managers et également les pratiques de formation des salariés. Paradoxalement, dans l'économie et la société de la connaissance, plus une entreprise forme un salarié et plus ce dernier acquiert des compétences transférables vers des entreprises concurrentes (cf. Ferrary, 2002). Cet accroissement de l'employabilité rend d'autant plus aléatoire la rentabilisation de l'investissement en formation réalisé. La stabilité des salariés au sein de l'entreprise ainsi que leur mobilité interne au sein d'un espace bien délimité sont alors des éléments essentiels du processus de mémorisation, d'accumulation et de transfert de la connaissance sur la base des deux volets classiques que sont la menace et l'incitation.

Appréhender la connaissance dans une perspective économique signifie également qu'elle est soumise aux « mécanismes » concurrentiels du marché. Produire et vendre du savoir constitue une opportunité de marché qu'exploiteront des agents économiques. Il faut donc analyser en quoi la nature de la connaissance (codifiée ou humanisée) met en jeu des « mécanismes » concurrentiels différents conduisant à distinguer le marché de la connaissance du marché du travail des travailleurs du savoir. Dans cette perspective, les sciences des organisations deviennent un outil de pouvoir du fait de leur volonté de comprendre scientifiquement les pratiques de management pour en élaborer des règles d'action enseignables aux managers (des connaissances organisationnelles). Cela fait d'ailleurs des écoles de gestion des lieux d'apprentissage de ces connaissances.

Comprendre la connaissance comme le résultat d'une activité scientifique dont le produit est commercialisé suppose donc d'analyser le champ de la production scientifique et les interactions entre ce champ et le champ politique et économique. En

repreant le cadre d'analyse de P. Bourdieu (2001), on peut considérer que le travailleur de la connaissance tente d'accumuler du capital scientifique (mais les connaissances produites sont faites pour être « dépassées ») au moyen d'une légitimité politique (garante de la valeur de ce capital scientifique dans la durée). Cette légitimité « garantit » en quelque sorte la permanence de la valeur du capital scientifique, capital qu'il peut tenter de convertir en capital économique dans le champ économique. Les travailleurs intellectuels sont conscients que la protection de leur champ de connaissance est une condition de la préservation de leur pouvoir et de la pérennité de leur rente politique et économique. Cette protection s'organise dans l'action collective à travers l'institutionnalisation de profession visant à définir des monopoles intellectuels. Il convient alors de comprendre la société de la connaissance comme étant sous-tendue par des institutions (Ecoles et Universités pour les ingénieurs et les chercheurs et *business schools* pour les managers) visant à protéger et à reproduire la nouvelle classe des travailleurs du savoir. Comme le note M. Callon (1991), il existe un coût d'acquisition d'une connaissance, constitué par les investissements intellectuels nécessaires pour former une communauté capable de comprendre et d'exploiter cette connaissance. La communauté d'agents qui aura fait l'investissement intellectuel *ad hoc* pour utiliser une catégorie de connaissance afin d'obtenir une rente de situation aura intérêt à limiter l'entrée de nouveaux agents dans ce champ de connaissance. Un groupe de travailleurs est en phase de professionnalisation quand il essaye de s'arroger le monopole de la production de savoir scientifique (capital symbolique au sens de P. Bourdieu, 2001) dans un champ de connaissance particulier. La notion de professionnalisation illustre alors un processus en cours, c'est-à-dire que les limites de la profession ne sont pas clairement définies, que le marché du travail n'est pas encore fermé (Paradeise, 1988) et que les institutions de la profession (cursus universitaire, association, etc.) sont en cours de formation. Le monopole de la connaissance constitue un enjeu économique pour des professions qui tentent de s'en approprier la création, la diffusion et la commercialisation par une protection légale du droit de commercialisation, par des conditions

de diplôme et par des associations professionnelles.

Dès lors que la connaissance est le facteur de production de valeur au sein d'une société, ses détenteurs n'auront de cesse que de protéger la rente de situation que leur confère leur capital intellectuel en s'appropriant légalement l'usage de leurs savoirs et en érigeant des barrières à l'entrée de leur champ de connaissance. Cependant, différentes catégories d'agents peuvent légitimement revendiquer la propriété intellectuelle et l'usage de la connaissance : les individus créateurs de cette connaissance, les employeurs de ces travailleurs du savoir qui rémunèrent ces derniers ou n'importe quel individu capable de la comprendre et de l'apprendre. Les Pouvoirs Publics, en tant qu'institution productrice de la règle de droit régissant notamment la propriété intellectuelle, interviennent alors au nom du bien-être collectif pour attribuer la rente de situation conférée par l'usage de la connaissance. Le brevet et le droit d'auteur sont les principaux droits de propriété intellectuelle qui permettent d'assurer une certaine exclusivité sur la connaissance. Les travailleurs du savoir et les entreprises qui les emploient sont donc en concurrence quant au droit légal d'exploiter économiquement la connaissance.

Dans une économie et une société de la connaissance, la valeur économique se construit dans le champ scientifique et cela n'est pas exclusif au secteur académique. Pour de nombreuses sociétés commercialisant des prestations de services, la valeur marchande de leur offre sur le marché dépend de la croyance créée dans le bien-fondé de leur rhétorique sur leur légitimité scientifique. C'est à l'aune de cette logique qu'il faut comprendre, par exemple, la volonté des sociétés de conseil en management de se construire une légitimité scientifique par des contributions à des conférences académiques et professionnelles, par l'édition de revues à caractère scientifique ou par la publication de rapports de recherche leur permettant de facturer des niveaux élevés pour leurs prestations de conseils auprès des grandes entreprises. Il en va ainsi de McKinsey&Co, mais aussi de ses concurrents directs tels que A.T. Kearney, Booz Allen, BCG ou Bain, qui entretiennent des stratégies similaires de construction d'une légitimité dans le champ scientifique et professionnel car la concurrence entre ces entreprises est fortement

déterminée par le degré de croyance dans leur légitimité scientifique. Dans le même ordre d'idée, les banques d'affaires (Goldman Sachs, UBS, J.P. Morgan, etc.) rivalisent entre elles par la qualité des analyses et des rapports de leur département de recherche dont elles donnent gratuitement les résultats à leurs clients et à la presse économique. La qualité scientifique de leurs travaux de recherche constitue un facteur d'attraction de clients pour les activités commerciales de ces banques d'affaires (fusion et acquisition, gestion d'actifs, émission obligataire, broker, etc.). Dans ce cas plus encore que dans le précédent, la légitimité scientifique est instrumentalisée dans une logique *marketing* pour favoriser le développement économique de l'entreprise productrice de ces connaissances. Il y a donc une interaction subtile entre le champ scientifique dans lequel est produite de la connaissance et le champ économique qui utilise à des fins mercantiles cette connaissance.

Dans la même logique, le « modèle économique et politique » des *business schools* consiste à se construire une légitimité scientifique par l'emploi de chercheurs prestigieux (prix Nobel, publications dans les revues les plus « cotées », etc.) et par l'accumulation de capital scientifique (articles académiques) qui est ensuite médiatisé (ouvrages, conférences, citations dans la presse). Le but recherché est la conversion en capital économique par la commercialisation de formations et de missions de conseil. Les outils de la médiatisation peuvent également être une source de rentabilisation du savoir scientifique si l'institution académique contrôle une maison d'édition et aussi le « tam-tam » d'une bourgeoisie qui, sous couvert de technocratie ainsi légitimée, peut d'autant mieux avancer masquer. Signalons ainsi l'escroquerie intellectuelle de la notion de *globalization*, née dans les *business schools* américaines au début de la décennie 90 et diffusée d'abord par les médias économiques puis largement ensuite. De contenu essentiellement dogmatique, la notion contribue à servir les intérêts de cette bourgeoisie en laminant les possibilités de construire une critique jamais relayée sur une notion totalement dépourvue de nouveauté. Signalons aussi l'indifférence, voire la résistance à ce modèle économique et politique

de beaucoup d'« enseignants – chercheurs » de ces *business schools*.

Les *business schools* constituent un des lieux privilégiés de formation et de reproduction de l'élite de la société de la connaissance « organisationnelle ». Dans les entreprises, ce n'est pas seulement la propriété industrielle qui confère le pouvoir économique et politique mais la détention des connaissances organisationnelles. C'est ce qui a favorisé l'accroissement de l'importance d'une nouvelle classe sociale, celle des travailleurs du savoir managérial. Cette classe se positionne à la fois en dualité et en osmose avec les propriétaires du capital (par le biais des *stock options*, par exemple). En effet, le développement des marchés financiers a augmenté la valeur de la connaissance managériale. Ceci explique le rôle grandissant des *business schools* comme lieux d'acquisition du pouvoir par l'apprentissage des connaissances relatives à la gestion des entreprises et du jeu social qui lui est inhérent. Ainsi, les subtilités des instruments et des montages financiers ou la complexité des pratiques comptables sont enseignées aux futurs managers (ou aux managers) qui les mettent en œuvre légitimement au nom d'une recherche qualifiée de « scientifique ». Il peut être intéressant de faire le lien entre les travaux scientifiques en finance qui légitiment l'actionnariat des dirigeants au nom de la convergence des buts dans une situation d'asymétrie d'information (donc de connaissance) entre les actionnaires et les managers ou la justification de la spéculation pour assurer la nécessaire liquidité des marchés financiers et la classe sociale des travailleurs du savoir managérial (dirigeants d'entreprise, banquiers d'affaires, juristes d'affaires, consultants, auditeurs, etc.) qui vont user de cette légitimité et de la détention de ces connaissances pour s'approprier la valeur créée par l'activité économique au détriment des autres catégories (salariés, actionnaires, Pouvoirs Publics, etc.). Les procès liés aux scandales financiers (Enron, WorldCom, etc.) montrent le degré de collusion entre les différents travailleurs du savoir managérial (cadres dirigeants, auditeurs, analystes financiers, avocats d'affaires, etc.) dont les revenus ne sont pas liés à des plus-values boursières mais à la commercialisation de leur connaissance relative au fonctionnement des

marchés financiers qu'ils ont eux-mêmes contribué à complexifier.

Comme on l'a déjà souligné, la question déborde du champ des entreprises comme celui des professions pour concerner les sociétés. Cette dimension implique les Pouvoirs Publics dans la définition de la compétitivité d'un pays et, indirectement, des entreprises nationales. C'est à l'aune de cette problématique qu'il faut comprendre la stratégie de Lisbonne définie par la Commission Européenne qui ambitionne de « *devenir l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique du monde, capable d'une croissance économique durable accompagnée d'une amélioration quantitative et qualitative de l'emploi et d'une plus grande cohésion sociale* ». Dans une économie de la connaissance, le rôle des Pouvoirs Publics est alors considéré comme la recherche de l'amélioration de la compétitivité des nations par la création et l'usage de nouveaux savoirs. Cela conduit à une concurrence entre les différents systèmes fiscaux et institutionnels. Soit l'État forme les travailleurs intellectuels, soit il les attire de l'étranger par sa politique fiscale et sa législation du travail. Les budgets de l'enseignement supérieur et de la recherche publique et les niches fiscales et réglementaires *ad hoc* constituent donc des investissements en formation de *knowledge workers*.

## Conclusion

D'un point de vue politique, la notion de « société de la connaissance » qualifierait la situation actuelle. Rappelons toutefois que J. Beachler (1995) a souligné que toute production économique incorpore du savoir, que le capitalisme est lié à cette forme particulière de connaître qu'est la science car il impose un renouvellement perpétuel des produits et des techniques de production qui exige des informations toujours « nouvelles » dont la source ultime est la recherche fondamentale et le progrès scientifique qui, même s'ils lui sont indépendants, lui assurent ainsi ses conditions de possibilité. La question posée ici est celle de la privatisation de la société de la connaissance qui, en soi, ne diffère pas des logiques de privatisation qui traversent aujourd'hui les sociétés du « moment libéral », cette privatisation étant, en miroir, un des vecteurs de

l'institutionnalisation de l'entreprise aujourd'hui. Avec le développement de la société de la connaissance, on voit ainsi le passage du savoir comme « bien public » (construit au regard des « lois » de l'État-Savant) aux connaissances comme « bien commun » (alors objet d'un développement de « droits positifs », compte tenu de l'impact de ce qu'il est convenu d'appeler les « technologies de l'information et de la communication ») et aux connaissances organisationnelles comme « biens privés », objets de l'extraordinaire développement des droits de propriété et de l'idéologie

« propriétaire » qui lui est inhérente ainsi que la constitution d'un État-Organisateur (de la société de la connaissance). La privatisation est, depuis la révolution industrielle, la dimension politique du capitalisme. Ainsi en est-il allé des enclosures. Par analogie, ne pourrait-on, avec la privatisation caractéristique de la société de la connaissance, parler de régime des enclosures appliqué au savoir et que cette privatisation irait dans le sens d'établir le marché comme « forme ultime » d'organisation politique et sociale ? Soulignons enfin que la propriété ainsi fondée autorise alors son accaparement.

### Bibliographie

1. Alavi A. & Leidner D. (1999), « Knowledge Management and Knowledge Management Systems : Conceptual Foundations and Research Issues », *Working Paper*, INSEAD, 1999.
2. Alvesson M. (1993), « Organization as Rhetoric : Knowledge-Intensive Firms and the Struggle with Ambiguity », *Journal of Management Studies*, vol. 30, n° 6, p. 997-1015.
3. Argyris C & Schön D. A. (1996), *Apprentissage organisationnel – Théorie, méthode, pratique*, De Boeck Université, Bruxelles, Paris, 1996 (*Organizational Learning : a Theory of Action Perspective*, Addison Westley, Readings, 1978).
4. Baechler J. (1995), *Le capitalisme*, Gallimard, collection « Folio Histoire », Paris, 1995, p. 53 et suivantes.
5. Bayad M. & Simen S. F. (2003), « Le management des connaissances : État des lieux et perspectives », XII<sup>e</sup> Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Tunis.
6. Boisot M. H. (1995), *Information Space : a Framework for Learning in Organizations, Institutions and Culture*, Routledge, Londres.
7. Bourdieu P. (2001), *Science de la science et réflexivité*, Paris, Le Seuil, collection « Raison d'agir ».
8. Callon M. (1991), *Réseaux technico-économiques et irréversibilité - Les figures de l'irréversibilité*, Éditions de l'EHESS, Paris.
9. Crozier M. & Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système*, Paris, Le Seuil.
10. Deming W. E. (1986), *Out of the Crisis*, Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering.
11. Dierkes M. & Berthoin Antal A. & Child J. & Nonaka I. (2003), *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*, Oxford university Press, Oxford.
12. Easterby M. & Lyles M. (2003), *Handbook of Organizational Learning & Knowledge Management*, Blackwell Publishing, Oxford.
13. Ferrary M. (2002), « Les conséquences de la dérégulation d'un monopole sur sa politique d'investissement en capital humain. Le secteur des télécommunications », *Revue d'Économie Industrielle*, n° 100, p. 63-92.
14. Foray D. (2000), *L'économie de la connaissance*, La Découverte, collection « Repères », Paris.
15. Hassard J. & Kelemen M. (2002), « Production and Consumption in Organizational Knowledge: The Case of The 'Paradigm Debate' », *Organization*, vol. 9, n° 2, p. 231-355.
16. Lundvall B. A. & Johnson B. (1994), « The Learning Economy », *Journal of Industry Studies*, vol. 1, n° 2, pp. 23-42.
17. McKinley W. (2007), « Managing Knowledge in Organization Studies Through Instrumentation », *Organization*, vol. 16, n° 1, p. 123-146.
18. Paradeise P. (1988), « Les professions comme marché fermé du travail », *Sociologie et Société*, vol. XX, n° 2, p. 7-22.

19. Prax J.-Y. (2001), « Manager dans l'économie du savoir », *Personnel ANDCP*, n° 425, décembre 2001, p. 5-10.
20. Sargis-Roussel C. (2002), « De la gestion de l'information au management de la connaissance : quelle stratégie pour les organisations ? », XVI<sup>e</sup> journées des IAE, Paris.
21. Sainsaulieu R. (1997), *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques et Dalloz, Paris.
22. Scarbrough H. & Swan J. (1998), « Explaining the Diffusion of Knowledge Management : the Role of Fashion », *British Journal of Management*, vol. 12, p. 3-12.
23. Schreyögg G. & Geiger D. (2007), « The Significance of Distinctiveness: A Proposal for Rethinking Organizational Knowledge », *Organization*, vol. 14, n° 1, p. 77-100.
24. Sewell G. (2005), « Nice Work? Rethinking Managerial Control in an Era of Knowledge Work », *Organization*, vol. 12, n° 9, p. 685-704
25. Stevens J. M. & Bagby J. W. (2001), « Knowledge Transfer from Universities to Business: Return for all Stakeholders », *Organization*, vol. 8, n° 5, p. 259-268.
26. Warhurst C. (2001), « Knowing in Firms: Understanding and Measuring Knowledge », *Management Learning*, vol. 32, n° 1, p. 148-151.
27. Zollo M. (2005), « The Knowledge Evolution Cycle », *Working Paper*, AIM Research, GNOSIS, Manchester.