



**HAL**  
open science

# 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 du cas des consultants en organisation

Laetitia Monnier-Senicourt

## ► To cite this version:

Laetitia Monnier-Senicourt. 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 du cas des consultants en organisation. Les sciences de Gestion, acquis et perspectives, Journée nationale des IAE, Apr 2006, Montpellier, France. hal-04576922

**HAL Id: hal-04576922**

**<https://hal.science/hal-04576922v1>**

Submitted on 15 May 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License

**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 du cas des consultants en organisation**

Laetitia Monnier-Senicourt

Docteur en Sciences de Gestion de l'Université de Nantes

Faculté de Sciences Economiques et de Gestion de Nantes

Laboratoire du C.R.G.N.A. (Centre de Recherche en Gestion de Nantes Atlantique)

# **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 du cas des consultants en organisation**

## *Résumé*

Les travaux de recherche dans le champ ouvert par les technologies de l'information se sont attachés à définir les conditions qui facilitent la création et la gestion des connaissances dans une organisation, dont l'une des facettes passe par l'installation d'un système de gestion des connaissances (SGC). Cela permet un partage « formel » des savoirs entre les acteurs, par la capitalisation des connaissances et l'utilisation du système pour leur réutilisation. Les approches actuelles de gestion des connaissances étant le plus souvent axées sur la connaissance objet, Chanal (2003) propose de replacer les démarches dans une perspective plus pragmatique, centrée sur les pratiques des acteurs et moins sur les outils. Cette recherche s'inscrit dans ce courant en envisageant le contexte opérationnel et social encadrant les pratiques d'une profession particulière, les consultants en organisation. En effet, ces travailleurs du savoir présentent un profil spécifique d'expert, autonome dans la réalisation de leur travail. Notre recherche vise à savoir si les caractéristiques de leur profession permettent toutefois un partage de connaissances et si elles déterminent « a priori » une forme particulière de partage, formel via un SGC ou informel et direct entre acteurs. Afin d'étudier leur comportement d'utilisation d'un SGC et de capitalisation des savoirs, une méthodologie qualitative a été suivie, sur la base d'observations et d'entretiens semi-directifs effectués auprès de consultants de différents niveaux hiérarchiques et bureaux géographiques, travaillant au même cabinet. Il ressort que les comportements d'utilisation et de capitalisation apparaissent différemment déterminés par les caractéristiques pratiques et sociales. En outre, le contexte social encadrant le métier de ces experts les incite à se tourner majoritairement vers un partage au sein d'un réseau plus informel. Pourtant, leur forte autonomie induit surtout des comportements de partage indépendants de ceux de leur groupe social.

Mots clés : système de gestion des connaissances ; utilisation du système ; capitalisation des connaissances ; consultants ; caractéristiques professionnelles



## Introduction

Le principe du partage est déjà appliqué, depuis toujours, au travers des « réseaux informels », grâce aux échanges directs entre acteurs. Cependant, au sein de cette société de la connaissance (Castells, 1996), la mise en place d'un réseau formel de partage, via un Système de Gestion des Connaissances (SGC), répond au besoin de sauvegarder le capital immatériel de l'organisation (Bounfour, 2000). Le SGC permet deux autres actions complémentaires : la capitalisation volontaire et « formelle », via l'outil support, des expériences intéressantes et des connaissances nouvelles émergeant du travail des intéressés et, l'utilisation du système, afin de réutiliser celles-ci. Ces réseaux de partage formels et informels permettent à chacun de puiser, en temps réel, la bonne information auprès du bon émetteur (Helfer et al., 2004). Les SGC se posent donc à la fois comme une alternative ou comme des outils complémentaires des habitudes d'échanges directs.

Toute organisation doit donc s'interroger sur ce qui conduit les acteurs à utiliser tel mode d'échange plutôt que l'autre. La question se pose plus particulièrement lorsqu'un SGC est installé et que ses niveaux d'utilisation et d'alimentation par les acteurs s'avèrent insuffisants, malgré les différentes actions organisationnelles. Cette recherche concerne les comportements d'acteurs, placés devant ces deux modalités de partage, acteurs dont la nature des tâches les conduit à exercer leur métier de manière autonome : les consultants en organisation. Le profil de ces « *travailleurs du savoir* » (Ermine, 2003 ; Soulier, 2003), experts qui interviennent chez un client pour résoudre des problèmes complexes et toujours nouveaux, est marqué par une forte autonomie dans la réalisation de leur travail, l'autonomie étant liée à l'expertise qu'ils détiennent. Pourtant, les consultants qui exercent dans un cabinet de conseil savent aussi travailler en équipe et appartiennent à un groupe de collaborateurs qui partagent une même culture de métier et les valeurs qui y sont attachées, des pratiques et des rites, un langage et une identité professionnelle (Blin, 1999 ; Osty, 2002). Nous nous sommes interrogé sur le comportement de consultants d'un cabinet de conseil où un SGC est installé depuis quelques années, pour comprendre si le partage des connaissances est possible dans ce métier et si la préférence pour un réseau formel ou informel est « a priori » déterminée par l'appartenance à ce métier.

Ces questions se posent alors que Wallerand (2004) suggère qu'une expertise individuelle apparaît comme une des oppositions majeures à la gestion des

connaissances, en tant que gestion collective et partagée. Notre recherche vise alors à savoir si les caractéristiques opérationnelles et sociales du métier des consultants, sur lesquelles s'appuie leur autonomie, ne nuancent pas l'opposition relevée par Wallerand. Les recherches sur les cabinets de consultants (Grey, 1998 ; Empson, 2001 ; Jones, 2003 ; Kärreman et Alvesson, 2004) montrent des disparités de comportement, sans évoquer l'influence de ces caractéristiques. Ce travail s'inscrit alors dans le courant que Chanal (2003) a dessiné en envisageant que la gestion des connaissances ne devait pas seulement prendre en considération la connaissance en tant qu'objet<sup>1</sup>, ici présentée en tant qu'élément définissant l'expertise de chacun, et donc non propice au partage, mais devait s'attacher davantage aux pratiques des acteurs et recourir à une perspective plus pragmatique afin d'optimiser les objectifs de la gestion des connaissances.

## **I. Les facteurs d'influence du partage**

### **I.1. Les influences connues**

Les premiers SGC se donnaient pour objectif de disposer d'une technologie propre à gérer les connaissances dans l'entreprise et de s'assurer que ces systèmes s'adaptent au travail des acteurs (principe de l'harmonie tâche-technologie de Goodhue et Thompson, 1995). Les recherches ont ensuite permis de définir les déterminants d'acceptation, d'adoption et d'utilisation des TI (Rogers, 1983 ; Illia et Roy, 2001 ; Lancini, 2001), d'analyser la dynamique d'insertion des TI dans les organisations (théorie de la structuration, Giddens, 1987, Orlikowski, 2000), de définir les conditions structurelles favorisant la gestion des connaissances (Isaac et Josserand, 2002). La difficulté d'apporter des réponses globales à la mise en œuvre et à l'acceptation du principe du partage vient de la diversité des entreprises et des communautés d'acteurs, des stratégies et du management, ainsi que des multiples manières de gérer les informations et connaissances dans les mémoires d'entreprise, les SI ou les SGC. Elle émane aussi des problèmes d'adhésion à la capitalisation volontaire (Alavi et Leidner, 2001 ; Ermine, 2003), à la formalisation des connaissances et à leur réutilisation (Markus, 2001) : ce sont les comportements relatifs à la capitalisation volontaire qui constituent le point faible des SGC. Pratiquement, tous les acteurs capitalisent pour eux-mêmes, mais ont des réticences à capitaliser pour autrui. C'est tout le problème de la transmission des connaissances, qui fait apparaître la nécessité d'instituer une culture du partage et

un climat de confiance dans l'entreprise. Grundstein (2004) parle volontiers des « relations de bonne intelligence » fondées sur quatre critères : le respect de soi et des autres, la complémentarité des compétences, la réciprocité des échanges et la transparence des décisions concernant l'objet du travail en commun.

Malgré les aides et les incitations (Bounfour, 2000 ; Markus, 2001), la capitalisation apparaît ainsi comme une action sous forte influence, liée à des facteurs individuels ou subjectifs (Markus, 2001 ; Lancini, 2001), mais aussi à des facteurs relevant de l'infrastructure technique (Goodhue et Thompson, 1995 ; Lancini, 2001), à des facteurs organisationnels (Alavi et Leidner, 2001 ; Markus, 2001 ; Prax, 2003) et à des facteurs liés aux groupes sociaux (Karahanna et Straub, 1999 ; Davenport et Prusak, 2000 ; Bourdon, 2004 ; Bock et al., 2005). Cela souligne la nécessité de mieux prendre en compte le facteur humain : les caractéristiques des utilisateurs, leurs comportements et leurs besoins multiples. En définitive, le management des connaissances reste une affaire de contexte et d'acteurs (Defélix, 2002) : si les comportements sont liés à tous les facteurs précédemment décrits, ils subissent également l'influence des pratiques particularisant le métier et le contexte professionnel et social, dans lequel s'exercent ces pratiques (Monnier-Senicourt, 2005). Afin de corrélérer les éléments caractéristiques définissant le profil professionnel des consultants et leur comportement de partage, nous avons cherché à définir ce qui caractérise un métier ou une profession.

## **I.2. Le métier des acteurs, source d'influences diverses**

Il n'existe pas de définition communément acceptée du métier. Certains auteurs, comme Dubar et Tripier (2003), en donnent une définition assez fonctionnelle comme représentant à la fois un emploi, une fonction occupée et un ensemble de personnes exerçant la même activité. D'autres élargissent son champ en y incorporant la notion de savoir-faire, comme Descolonges (1996), qui apporte un regard affiné sur les enjeux du métier, associant trois aspects distincts : le travail (qui assure la production : c'est une occupation), l'œuvre (constituée par l'invention technique ou la création de connaissances : c'est le savoir-faire) et l'action (c'est-à-dire le comportement de l'être en société : c'est la profession). Le métier, vu comme une profession, renvoie aussi à la construction d'un référentiel commun de jugement et d'un collectif d'appartenance, repérable par ses normes de comportement, ses

valeurs ou ses représentations (Osty, 2002). Plus précisément, dans ce courant fonctionnaliste (Osty, 2002 ; Dieng et al., 2000), une profession est, pour l'essentiel, « *une communauté relativement homogène dont les membres partagent identité, valeurs, définitions des rôles et intérêts* » (Bucher et Strauss, 1992, p. 67). Ainsi, les acteurs appartenant à une même communauté professionnelle sont susceptibles de présenter des normes de comportement communes et sont liés par un certain nombre de cognitions propres à leur profession.

En outre, les pratiques, la culture professionnelle, l'identité, les communautés et groupes d'acteurs d'une même profession ont été étudiés en sociologie des professions comme des entités significatives des « représentations professionnelles ». Celles-ci portent avant tout sur l'ensemble des idées que partagent des individus sur un métier donné et comportent, selon Blin (1999), trois dimensions : une dimension pratique, représentant l'ensemble des objets signifiants de la pratique, susceptibles d'être activés dans l'exercice de l'activité professionnelle ; une dimension contextuelle, portant sur le cadre des activités professionnelles, de l'organisation du travail et de l'institution ; enfin une dimension identitaire, relative aux objets liés aux enjeux identitaires (idéal professionnel, soi professionnel). Plus particulièrement, la dimension contextuelle s'attache au contexte d'action, selon le double point de vue opérationnel (activités et organisation du travail) et culturel (institution) de l'entreprise.

La vision opérationnelle semble particulièrement pertinente pour étudier les cognitions significatives du métier des consultants et relier leur profil autonome d'expert à leurs activités et pratiques professionnelles. Aussi avons-nous considéré que les éléments attachés à la dimension contextuelle des représentations professionnelles de ce métier étaient les mieux à même de définir les caractéristiques de ce profil. Les caractéristiques de la profession constituent les variables indépendantes du modèle que nous devons tester.

## **II. Les variables de la recherche**

Les caractéristiques professionnelles sont des éléments qui permettent de décrire, de différencier et de classer les acteurs d'un métier, soit par l'organisation de leur travail, soit par rapport au contexte des tâches à effectuer. Parmi les principales caractéristiques contextuelles définissant la profession de consultant en organisation,

nous avons tenté de dégager celles qui caractérisaient le profil autonome et expert de ces acteurs, ainsi que celles permettant de rendre compte du contexte social d'exercice de leurs pratiques, contexte délimitant les possibilités d'échanges directs et informels entre individus.

Il ressort de cette analyse quatre caractéristiques professionnelles caractérisant leur profil, sur lesquelles nous nous appuyons pour tenter d'établir si le partage formel via un SGC est compatible avec l'autonomie et l'expertise de ce métier. *La forme de travail en équipe* a été retenue : la structure hiérarchique de l'équipe (Juniors, Seniors et Managers) varie avec sa taille (souvent une ou deux personnes, parfois bien plus), mais l'autonomie des acteurs domine car il s'agit souvent d'un travail entre experts de spécialité différente. Si les Seniors et Managers ont des tâches équivalentes, les Juniors interviennent plutôt sur des tâches parcellaires, en support. D'autre part, *la fréquence et la durée des déplacements professionnels* impliquent, pour ces travailleurs « nomades » (Isaac, 2004), un accès aux bases par une connexion à distance, induisant des temps assez longs et rédhibitoires, mais aussi certains problèmes techniques... Ensuite, nous avons retenu *le caractère unique des cas traités* dans les missions de conseil, obligeant le consultant à s'adapter continuellement et à appliquer une méthodologie d'approche spécifique du cas rencontré. Par extension, *l'absence de méthodologie unique* déployée par l'organisation et la nécessité de s'adapter aux spécificités du client expliquent que la recherche d'éléments méthodologiques s'avère particulièrement cruciale.

En outre, deux autres caractéristiques professionnelles précisent le contexte social d'action des consultants et délimitent les possibilités d'échanges informels. L'analyse de leur influence devrait mettre en évidence la forme de réseau de partage privilégiée par ce type d'acteurs. *La taille de la population dans la spécialité de métier* a été retenue, car l'effectif des lignes traditionnelles est relativement important sur le plan national, tandis que de petites spécialités sont composées parfois d'une dizaine de membres. Enfin, *l'existence d'alternatives à l'utilisation de l'ordinateur*, notamment par le recours aux collègues proches ou nationaux, voire internationaux, peut expliquer des comportements d'utilisation différents pour des acteurs du même métier.

De plus, en considérant la profession comme une communauté homogène d'acteurs, même experts autonomes, partageant des normes de comportement, nous estimons que le *groupe social* peut influencer les comportements individuels de partage, les

acteurs se conformant aux normes du groupe (Kelman, 1961 ; Paicheler et Moscovici, 2003).

Il semble évident que les facteurs susceptibles d'influencer les acteurs sont trop nombreux pour qu'un seul ait une influence prédominante sur l'appropriation globale du système. Mais on peut penser que la présence ou l'absence d'un ou de plusieurs facteurs induira des motivations et des types de comportement particuliers, engageant les acteurs vers les différentes possibilités d'usage du SGC.

### **III. Méthodologie**

La démarche méthodologique adoptée s'est déroulée en deux temps. Tout d'abord, nous avons procédé par abduction<sup>2</sup>, afin de faire émerger des caractéristiques propres au profil de consultants, susceptibles d'exercer une influence sur les comportements d'utilisation d'un SGC, de capitalisation volontaire et de partage informel et direct entre acteurs. Dans un second temps, une approche qualitative a été retenue pour tester notre modèle, sur la base d'observations du métier et de seize entretiens semi-directifs réalisés auprès de collaborateurs. Nous précisons que ce travail s'inscrit dans une recherche plus large concernant quatre métiers, qui nous a permis de réaliser soixante et un entretiens au total. Les seize consultants en organisation ont été répartis équitablement dans deux bureaux géographiques en France : le bureau de Paris et celui d'une grande ville de province. Afin de permettre les comparaisons, la même structure de l'échantillon a été retenue dans les deux bureaux, à savoir deux juniors, trois seniors et trois managers.

### **IV. Résultats d'analyse**

#### **IV.1. Le contexte des pratiques et le grade modèlent les comportements du partage formel**

L'analyse des entretiens montre que les comportements d'utilisation du SGC par des consultants expérimentés (au moins deux ans d'ancienneté) sont homogènes (plutôt favorablement influencés) et s'opposent à ceux des Juniors (plutôt défavorables). Pour les Juniors, plus la taille est importante (équipes structurées autour d'au moins trois personnes, Junior, Senior et Manager), moins ils utilisent le SGC, car ils peuvent recourir aux ressources internes à l'équipe pour obtenir informations et

documents pertinents. En outre, ils semblent gênés, en déplacement professionnel, pour consulter des « best practices », s'ils ne savent pas comment traiter une phase de leur travail.

Les consultants expérimentés, travaillant seuls ou avec un autre collaborateur, sont habitués à chercher eux-mêmes les informations dont ils ont besoin et délèguent peu cette tâche. Leur recherche, effectuée généralement avant de partir en clientèle, s'explique par le besoin de construction d'une méthodologie de travail par mission, ce qui favorise la consultation des bases du SGC, pour la majorité.

Un manager : *« La délégation, c'est bien, mais il faut être précis dans ce que tu demandes comme information et parfois, je ne sais pas forcément ce que je cherche ; et c'est en dérivant sur ces sources d'info que j'affine ma recherche ».*

En outre, pour les consultants expérimentés, les tendances de comportement de capitalisation formelle semblent influencées de façon semblable (défavorablement) par les éléments caractéristiques du contexte des pratiques. Les documents produits par l'équipe de consultants étant des synthèses « collectives », la capitalisation, vécue comme contraignante, est parfois déléguée aux grades inférieurs. Managers et Seniors capitalisent donc moins dans le SGC, contrairement aux Juniors concernés. En outre, les déplacements constituent une contrainte qui pèse sur les comportements de capitalisation dans le SGC, notamment pour les Seniors, parce que les temps de transport empiètent sur le temps disponible au bureau.

Un senior : *« Je n'ai pas le temps. Je fais beaucoup de livrables, comptes rendus et autres sur place chez le client et je prends du retard pour les mettre sur le système. Jusqu'à ce que je revienne au bureau et que j'y pense... »*

Cependant, pour la moitié des consultants interrogés, la création de méthodologie pour chacune des missions, peut inciter à un effort de « capitalisation intelligente » pour les autres, en sélectionnant les documents pertinents grâce à une cette prise de recul.

Un manager : *« J'ai pas mal de matière à capitalisation. J'ai un tri à faire, pour éviter que l'info ne soit redondante dans ce que je peux mettre. J'essaie de mettre des nouveautés, ce que j'ai pu développer, plutôt qu'une n-ième description de processus ».*

Cette démarche est toutefois limitée, car une trop grande spécialisation réduit le nombre d'experts concernés et l'intérêt de la capitalisation « pour les autres » dans les bases. C'est la capitalisation informelle et directe entre experts, selon la demande, qui est alors privilégiée.

#### **IV.2. Les caractéristiques du contexte social sont plutôt défavorables au partage formel**

Lorsque la taille de la population d'une spécialité (nationale) est importante et que les membres ne sont pas connus de tous, les consultants utilisent le SGC, sans prêter attention au nom du diffuseur du document : une confiance générale est accordée à la qualité du document. Plus la taille de la communauté de métier se réduit, plus les collaborateurs expérimentés en connaissent de membres, développent un réseau informel de contacts et se détournent de l'utilisation du SGC. Les comportements individuels sont alors conformes à ceux du groupe social. En revanche, si la taille est importante, l'acteur ne connaît pas le comportement de ses collègues et ne peut s'y conformer. Cependant, le recours au réseau informel est omniprésent et explique l'importance du rôle de relais, voire de substitut, qu'il a pris, à côté de l'utilisation des bases de capitalisation : la majorité des consultants préfère recourir au réseau de contacts pour chercher une information. Certains estiment même être entrés dans un cercle vicieux de non-utilisation du SGC.

Par ailleurs, le métier de consultant en organisation se prête à la capitalisation informelle : lorsque la population est connue dans une spécialité de petite taille, une influence négative est relevée sur la capitalisation formelle, mais l'influence est positive sur la capitalisation informelle. La taille réduite d'une communauté semble favoriser tous les échanges directs, détournant les acteurs de l'usage du SGC.

Un manager : « *C'est le problème de ma spécialisation, trop spécifique, on est vraiment sur de l'expertise... Je les connais tous et je m'entends bien avec eux, ça me donne envie de capitaliser. Pourtant, comme je les ai sous la main, si j'ai un rapport intéressant, je leur balance par mail, pas dans une base* ».

D'ailleurs, ces échanges sont surtout développés pour les consultants qui connaissent le comportement de leur groupe social et qui sont bien insérés dans

celui-ci (neuf consultants sur 16) ; pour les autres, l'autonomie de la profession se traduit par des comportements indépendants de ceux des collègues du groupe. Mais lorsque le recours à un réseau de collègues est possible pour rechercher informations et documents et si ce choix est majoritairement préféré à l'utilisation du SGC, alors, en retour, les collaborateurs capitalisent plutôt de façon informelle au sein de leur réseau.

Un senior : « *C'est toujours pareil, c'est l'échange verbal mon mode de capitalisation. La capitalisation, elle est dans ma tête ; le moteur de recherche, c'est le verbal avec les gens* ».

## **V. Discussion**

Nos résultats font ressortir plusieurs éléments intéressants. Tout d'abord, les tendances de comportement qui ont émergé montrent que les déplacements professionnels tendent à se présenter comme un frein à l'acte de capitalisation volontaire. Nous retrouvons partiellement les conclusions de la littérature (Bourdon, 2004 ; Alavi et Leidner, 2001 ; Davenport et Prusak, 2000 ; Orlikowski, 2000) qui spécifient que le manque de temps lié à la charge de travail est un frein aussi bien à l'utilisation qu'à la capitalisation. Pourtant, elle ne met pas explicitement en évidence l'influence des déplacements, c'est-à-dire d'un travail réalisé à l'extérieur de l'entreprise, sur les actions de capitalisation ou d'utilisation des bases du SGC.

Notre analyse de l'influence du caractère unique des missions rejoint celle de Markus (2001) qui rapporte que les bases de connaissances sont utilisées avec succès si trois conditions sont réunies (Dixon, 2000) : l'individu qui réutilise la connaissance n'en est pas le producteur, la connaissance est explicitée et la tâche est routinière. Dans notre recherche, les deux premières conditions sont toujours remplies mais la tâche n'est qu'en partie routinière, car les consultants sont des prestataires de services qui s'adaptent aux spécificités de chaque client, ce qui rend leurs tâches moins routinières que dans d'autres secteurs d'activité. Nos travaux affinent alors les résultats de Dixon.

Nos entretiens ont aussi permis d'établir que les caractéristiques du contexte social favorisent le partage informel, lorsque la taille de la population de la communauté est réduite, et favorisent l'usage du SGC lorsque la taille est plus importante. Ce résultat rejoint celui d'Empson (2001) : les petites organisations s'appuient davantage sur

des méthodes informelles de partage des connaissances entre collaborateurs, tandis que les grandes entreprises tendent à développer des systèmes plus formels de codification et de diffusion des connaissances.

En outre, la possibilité d'utiliser différents moyens de communication pour obtenir une même information conduit l'acteur à effectuer un choix, selon un ensemble de facteurs : ses habitudes de travail et des facteurs intrinsèques aux modalités de communication. La théorie « de la richesse des médias » issue des travaux de Daft et Lengel (1986) montre qu'il existe une relation entre la nature des informations à échanger et l'efficacité d'un média par rapport à un autre (Marciniak et Rowe, 2005). Le choix dépend en outre de la rapidité avec laquelle on obtient l'information, de sa nature, de la possibilité de l'adapter à son propre contexte et de la variété des moyens d'expression que l'on peut utiliser. La hiérarchie qui en découle place en tête le face à face et le groupe, ce qui justifie la préférence pour la capitalisation informelle et directe entre acteurs.

Il convient d'ajouter que le groupe social s'avère relativement peu influent sur les comportements individuels de partage, l'autonomie professionnelle conduisant à une certaine méconnaissance du comportement des autres. Nous sommes ainsi amené à considérer que le SGC n'a pas ou guère modifié les normes sociales de comportement du groupe et l'attitude de tous les partenaires concernés (Karahanna et Straub, 1999 ; Bourdon, 2004). Dès lors, il semble se poser plutôt comme un outil complémentaire du partage informel que comme une solution de contournement.

## **Conclusion**

Les résultats de ce travail n'ont qu'une portée limitée et contextuelle, notamment en raison de la faible proportion d'acteurs interrogés. Cependant, nous avons identifié quelques tendances de comportement qu'il est intéressant de synthétiser et qui demanderaient à être confirmées et poursuivies par des recherches ultérieures.

Les tendances observées montrent que les caractéristiques professionnelles liées au contexte des pratiques (forme de travail en équipe, déplacements professionnels, unicité des missions et absence de méthodologie unique) influencent diversement les comportements d'utilisation en fonction du grade et des besoins ; l'autonomie ne semble pas incompatible avec le recours au SGC. En revanche, les caractéristiques représentant le contexte social des acteurs influencent négativement les

comportements d'utilisation du SGC, les consultants privilégiant le réseau informel de connaissances. Ils sont cependant peu influencés par leur groupe social, sauf pour les petits groupes dont le comportement des membres est connu.

Même si certains capitalisent formellement, les caractéristiques de ce métier structurent en partie un comportement de non-capitalisation dans le SGC. Pourtant, ces consultants semblent être assez partageurs entre eux, si l'on observe les influences positives sur les échanges directs entre collègues et, malgré tout, une certaine alimentation des bases de capitalisation. Cela nous conduit à penser que d'autres facteurs d'influence doivent jouer pour expliquer leur comportement de capitalisation formelle. D'ailleurs, lorsque l'influence sociale s'exerce, elle joue sur les deux types de capitalisation, tant formelle qu'informelle. D'autres facteurs liés aux actions organisationnelles (Markus, 2001 ; Bourdon, 2004 ; Monnier-Senicourt, 2005, 2006) se sont aussi révélés influents. La sociologie des professions nous a cependant permis d'apporter des pistes d'explication aux problèmes humains et sociaux qui entourent les systèmes d'information.

## Annexe

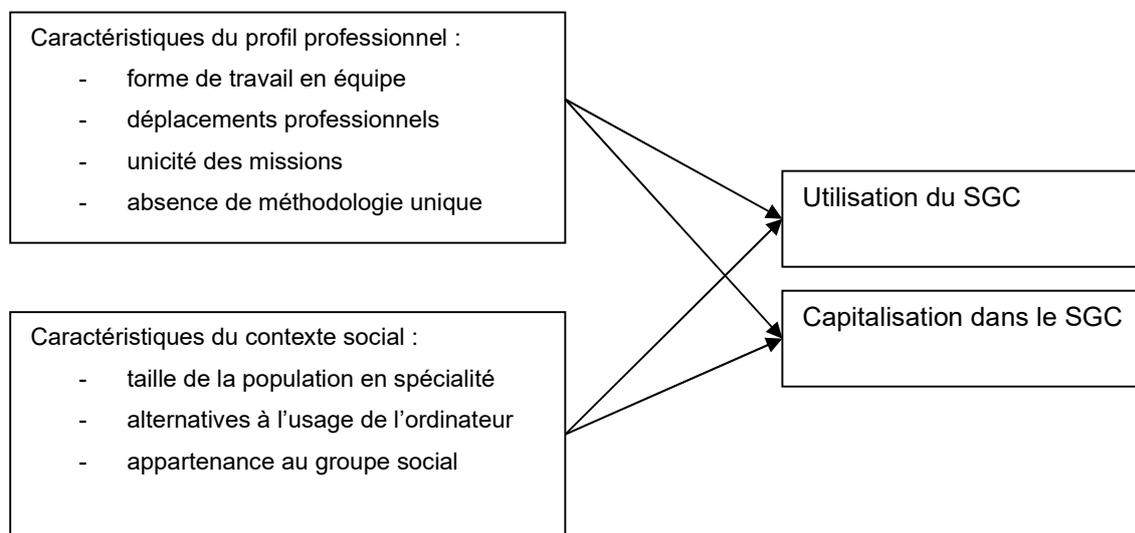


Figure n°1 : le modèle de la recherche

## Bibliographie

Alavi (M.), Leidner (D.), Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues, *MIS Quarterly*, **25**(1), pp. 107-176, 2001.

Blin (J.-F.), Représentations, pratiques et identités professionnelles, *L'Harmattan*, 1999.

Bock (G.W.), Zmud (R.W.), Kim (Y.G.), Lee (J.N.), Behavioral intention formation in knowledge sharing: examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces and organizational climate, *MIS Quarterly*, **29**(1), pp. 87-112, 2005.

Bounfour (A.), Gestion de la connaissance et systèmes d'incitation : entre théorie du 'Hau' et théorie du 'Ba', *Systèmes d'Information et Management*, **2**, 2000.

Bourdon (I.), Les facteurs de succès des systèmes intégratifs d'aide à la gestion des connaissances, *Thèse de doctorat, Université de Montpellier II*, 2004.

Bucher (R.), Strauss (A.), Professions in process, *American Journal of Sociology*, **66**(4), 1961, traduction : La dynamique des professions, in La trame de la négociation, Sociologie quantitative et interactionniste, Strauss (A.), *L'Harmattan*, pp 67-86, 1992.

Castells (M.), The rise of the network society, *Blackwell Publishers, Oxford & Malden MA*, 1996.

Chanal (V.), Management des connaissances et innovation: de nouveaux enjeux pour les systèmes d'information, in Présent et futurs des systèmes d'information, Caron-Fasan (M.L.) et Lesca (N.), *Presses Universitaires de Grenoble*, 2003.

Daft (R.), Lengel (R.), Organizational information requirements, media richness and structural design, *Management Science*, **36**(5), 1986.

Davenport (T.H.), Prusak (L.), Working knowledge: how organizations manage what they know, *Boston, MA, Harvard Business School Press*, 2000.

Defélix (C.), Gérer les compétences et manager les connaissances : dépasser les contenus pour gérer des processus et des acteurs, *Management & Conjoncture Sociale*, **616**, pp. 65-66, 2002.

Descolonnes (M.), Qu'est-ce qu'un métier?, *Sociologies d'aujourd'hui, PUF*, 1996.

Dieng (R.), Corby(O.), Giboin (A.), Golebiowska (J.), Matta (N.), Ribière (M.), *Méthodes et outils pour la gestion des connaissances, Dunod, 2000.*

Dixon (N.), *Common knowledge: how companies thrive by sharing what they know, Boston, MA, Harvard Business School Press, 2000.*

Dubar (C.), Tripier (P.), *Sociologie des professions, Armand Colin, 2003.*

Empson (L.), Fear of exploitation and fear of contamination: impediments to knowledge transfer in mergers between professional service firms, *Human Relations*, **54(7)**, pp. 839-862, 2001.

Ermine (J.-L.), *La gestion des connaissances, Hermès, 2003.*

Giddens (A.), *La constitution de la société, PUF, 1987.*

Goodhue (D. L.), Thompson (R. L.), Task-Technology Fit and Individual-Performance, *MIS Quarterly*, **19(2)**, pp. 213-236, 1995.

Grey (C.), Homogeneity to heterogeneity: being a professional in a “big six” firm, *Accounting, Organization and Society*, **23(5-6)**, pp. 479-497, 1998.

Grundstein (M.), De la capitalisation des connaissances au management des connaissances dans l'entreprise, in *Management des connaissances en entreprise*, Boughazala (I.), Ermine (J.-L.), *Hermès*, pp. 25-54, 2004.

Helfer (J.-P.), Kalika (M.), Orsoni (J.), *Management, stratégie et organisation, Vuibert, 2004.*

Illia (A.), Roy (M.C.), *Utilisation des TI par les managers : vers un modèle conceptuel intégré, Université de Laval, Québec, www.fsa.ulaval.ca/rd, 2001.*

Isaac (H.), *Technologies mobiles et management : émergence d'un manager nomade ?, Colloque de l'AIM d'Evry, 2004.*

Isaac (H.), Josserand (E.), *Structure et systèmes d'information : quels rôles dans les pratiques de gestion de la connaissance ? », in e-grh : Révolution ou évolution ?, Kalika (M.), Éditions Liaisons, pp. 225-247, 2002.*

Jones (M.), The expert system: constructing expertise in an IT/management consultancy, *Information and Organization*, **13(4)**, pp. 257-284, 2003.

Karahanna (E.), Straub (D. W.), The psychological origins of perceived usefulness and ease of use, *Information and Management*, **35(4)**, pp. 237-250, 1999.

Kärreman (D.), Alvesson (M.), Cages in tandem : management control, social identity and identification in a knowledge-intensive firm, *Organization*, **11**(1), pp. 149-175, 2004.

Kelman (H.C.), Processes of opinion change, *Public Opinion Quarterly*, **25**, pp. 57-58, 1961.

Koenig (G.), Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles, *Revue de gestion des ressources humaines*, **9**, pp. 4-17, 1993.

Lancini (A.), Les déterminants de l'adoption d'un système de gestion des connaissances : contribution à l'étude du succès de la technologie Lotus Notes dans une société mutuelle d'assurances, *Thèse de doctorat, Université de Toulouse I*, 2001.

Marciniak (R.), Rowe (F.), Systèmes d'Information, dynamique et organisation, *Économica*, 2005.

Markus (M.L.), Toward a theory of knowledge reuse : types of knowledge reuse situations and factors in reuse success, *Journal of Management Information Systems*, **18**(1), pp. 57-93, 2001.

Monnier-Senicourt (L.), Utilisation d'un système de gestion des connaissances et capitalisation : l'influence des caractéristiques professionnelles dans les métiers du conseil, *Thèse de doctorat, Université de Nantes*, 2005.

Monnier-Senicourt (L.), Les comportements de partage autour d'un SGC dans le métier de Conseil en Organisation, in Gestion de la connaissance, Capital immatériel et Performance, Bounfour (A.), *L'Harmattan*, 25 p., à paraître en 2006.

Nonaka (I.), A dynamic theory of organizational knowledge creation, *Organization Science*, **5**(1), pp. 14-37, 1994.

Orlikowski (W.), Using technology and constituting structures : a practice lens for studying technology in organizations, *Organization Science*, **11**(4), pp. 404-428, 2000.

Osty (F.), Le désir de Métier: engagement, identité et reconnaissance au travail, *Presses Universitaires de Rennes*, 2002.

Paicheler (G.) et Moscovici (S.) Suivismes et conversions, in *Psychologie Sociale*, Moscovici (S.), *Presses Universitaires de France*, pp. 137-164, 2003.

Prax (J.-Y.), *Le manuel du Knowledge Management : une approche de 2<sup>ème</sup> génération*, *Dunod*, 2003.

Rogers (E.M.), *Diffusion of innovations*, *The Free Press, New York*, 1983, 1995.

Soulier (E.), *Techniques de storytelling pour le partage des connaissances dans les communautés de pratique*, *Thèse de doctorat, Université de Paris VI*, 2003.

Wallerand (G.), *Gestion des connaissances et gestion des compétences*, in *Management des connaissances en entreprise*, Boughazala (I.), Ermine (J.-L.), *Hermès*, pp. 195-207, 2004.

---

<sup>1</sup> Cette conception limite la portée de la capitalisation aux seules connaissances déjà explicitées et plus facilement transmissibles que les connaissances tacites (distinction introduite par Nonaka, 1994).

<sup>2</sup> Koenig (1993, p. 7) la définit comme suit : « L'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter ».