

-IX^{IE}ME CONFERENCE INTERNATIONALE DE MANAGEMENT STRATEGIQUE-
" PERSPECTIVES EN MANAGEMENT STRATEGIQUE "

AIMS 2000

Montpellier
- 24-25-26 Mai 2000 -

Cécile Belmondo
Doctorante
Université Paris IX Dauphine
DMSP

16, rue du Parc Royal
75003 Paris
France

e-mail : belmondo@online.fr
Tel/Fax : 01.44.54.04.92

**L'articulation entre outils de gestion et connaissances tacites / explicites
et leur intégration dans la gestion des connaissances
Application à une cellule de veille concurrentielle**

Mots-Clés : connaissance individuelle et collective, connaissance tacite et explicite,
outils de gestion, surveillance de l'environnement concurrentiel

**L'articulation entre outils de gestion et connaissances tacites / explicites
et leur intégration dans la gestion des connaissances
Application à une cellule de veille concurrentielle**

1 Introduction

La recherche que je mène depuis désormais un an a pour objet les interactions réciproques entre outils de gestion, structures de groupe et connaissances individuelles et collectives. En particulier, je m'intéresse à la manière dont les outils de gestion, mais également la structure d'un groupe et de l'organisation qui l'abrite, affectent d'une part ses connaissances sur son environnement (organisationnel et concurrentiel) et d'autre part sa capacité (savoirs et savoir-faire) à produire et à diffuser ces connaissances dans son organisation. Ces activités sont critiques, car c'est à partir de sa capacité à déceler et prédire les changements et à repérer des menaces ou des opportunités dans son environnement, qu'une organisation peut définir sa stratégie et les actions à mettre en œuvre pour atteindre ses objectifs (Terreberry, 1967 ; March et Olsen, 1976).

De plus en plus, les organisations mettent en place, à cette fin, des cellules spécifiques de veille. Ces cellules jouent un rôle crucial dans le succès de l'organisation. Elles assurent l'interface entre l'organisation et son environnement, en acheminant des connaissances pertinentes aux moments et aux lieux des prises de décision. Elles sont donc productrices de connaissances organisationnelles au sens de Duncan et Weiss (1979) : elles doivent produire des connaissances explicites et, à un certain degré, consensuelles, c'est à dire relativement compatibles avec la rationalité locale propre à l'organisation. Les activités d'une cellule de veille comprennent le recueil, le tri, l'analyse, l'explicitation et la diffusion d'informations issues de l'environnement.

Une étude exploratoire¹ a montré que deux écoles de pensée s'affrontent quant à la forme d'organisation la plus appropriée pour les cellules de veille. On peut d'une part observer des cellules de veille ayant poussé la formalisation de leurs pratiques à un très haut niveau et faisant un usage intensif des nouvelles technologies de l'information (Intranet, bases de connaissance, agents intelligents...). On peut également rencontrer des structures plus organiques, généralement composées d'un petit nombre d'individus, directement rattachées à une direction opérationnelle. Le credo est alors de ne formaliser qu'au minimum les outils et les pratiques afin de conserver une capacité maximale de réaction et d'opportunisme. Ces structures sont assimilables à des communautés de pratiques (Lave et Wenger, 1990), à des clans (Ouchi, 1980), dans lesquels prédominent des connaissances et des modes de régulations tacites, et dont la légitimité au sein de l'organisation n'est pas forcément assurée (Brown et Duguid, 1991). De telles structures sont en effet fortement dépendantes de la confiance qui est accordée à leurs membres par les utilisateurs des connaissances qu'elles produisent, et sont à la merci du départ ou de la réputation des individus. Cicourel (1990) et Walsh et

¹ Nous avons analysé des présentations de cellules de veille (CEA, Aérospatiale, Sisley) et interrogé des membres d'autres cellules (Vivendi, Chronospost, Paribas) dans des organisations de taille et d'industrie différentes. Nous n'avons pas rencontré de cas où les activités de veille sont uniquement décentralisées et informelles, comme cela peut typiquement être le cas dans des PME. Toutes les entreprises interrogées ont au minimum mis formellement en place une cellule de veille, reposant, dans des mesures différentes, sur les informations recueillies de manière plus ou moins opportuniste par les autres membres de l'organisation.

Ungson (1991) ont ainsi souligné que les effets de perception et de réputation des individus peuvent influencer la reconnaissance et l'évaluation de la pertinence et de la qualité de leur expertise pour une décision donnée ; et Simon (1991) souligne l'importance de la capacité de l'organisation à localiser et à stocker la connaissance de telle manière qu'elle survive au départ des individus qui la possède. La question de la rationalisation et du choix entre structure formalisée ou adhocratique (Mintzberg, 1982) se pose donc de manière particulièrement aiguë dans les grandes entreprises qui ont besoin de développer des structures pérennes de veille disséminées dans l'organisation. On peut considérer que les connaissances produites par une cellule de veille sont doublement en relation avec son environnement propre (l'organisation dans laquelle elle vit et l'environnement de celle-ci). Le rôle premier d'une cellule de veille, qui consiste à créer de la connaissance sur son environnement pour *la transmettre* aux services adéquats dans l'organisation, l'oblige d'une part à identifier les services pour lesquels elle est pertinente et d'autre part à expliciter la connaissance qu'elle développe. Ensuite, le suivi des feed-back qu'elle obtient de l'environnement de son organisation entraîne des confrontations permanentes entre ce dernier et ce que la cellule croit savoir. Ces confrontations peuvent aboutir aussi bien à la confirmation des connaissances qu'à la remise en question du cadre cognitif qui a contribué à leur construction. Dès lors, le métier de veille ne consiste pas seulement à créer de la connaissance mais également à savoir remettre celle-ci en question, et donc à développer une connaissance fine de ses propres modes cognitifs. Une cellule de veille est ainsi une unité professionnalisée de construction de sens, qui doit développer et réfléchir sur ses propres pratiques et connaissances. Elle est un lieu privilégié d'observation de la construction et de la validation de connaissances et de pratiques d'acteurs dont le métier est justement de produire des connaissances pertinentes et explicitables.

La problématique de la thèse consiste alors à s'interroger sur l'évolution des pratiques, des raisonnements, des cartes cognitives et des filtres perceptuels d'acteurs que leur métier impose de remettre en question en permanence. Elle pose la question du lieu de la production de connaissances pertinentes : celle-ci peut-elle être le fait d'une organisation ou d'un groupe doté de méthodes systématiques et d'outils de gestion qui conforment les comportements des acteurs ? Ou bien la création de connaissances ne peut-elle être le fait que de communautés émergentes d'individus, qu'il s'agit moins de structurer ex-ante que de rationaliser ex-post, en utilisant des outils de gestion émergents plutôt qu'imposés et évolutifs plutôt que figés ? Une conséquence importante de cette question de recherche est d'évaluer l'adaptabilité des modes d'organisation et des outils de veille d'une cellule à une autre, d'une entreprise à une autre et le caractère systématisable et reproductible des activités de surveillance des environnements.

Nous nous proposons d'étudier ces questions sous l'angle des outils et instruments de gestion. Nous voulons nous demander, d'une part, comment des outils de gestion peuvent influencer la validité des connaissances des cellules de veille sur leur environnement et, d'autre part, comment ces outils les aident ou les pénalisent dans l'explicitation, la rationalisation et l'optimisation de leurs propres pratiques. En particulier, il sera intéressant d'étudier :

1. les connaissances que les cellules de veille possèdent et qu'elles produisent : quelles connaissances préalables, quelles méthodes sont pertinentes pour une activité de production de connaissance ? Quel degré d'autonomie doit-on laisser aux individus pour qu'ils puissent fournir le plus d'informations pertinentes possibles en un temps minimum ?

2. le rôle de la structure et de l'organisation du groupe : faut-il spécialiser les individus ou au contraire conserver une certaine polyvalence de manière à maximiser la diversité des interprétations ? Ces individus doivent-ils en priorité développer une connaissance globale sur un nombre élevé de domaines ou doivent-ils au contraire se spécialiser dans un thème particulier ?
3. le rôle des outils de gestion : quels sont les outils de gestion nécessaires à la recherche d'informations, à la synthèse et à l'analyse d'information, à la diffusion des connaissances produites par la cellule ? Comment ces outils influencent-ils le fonctionnement et l'efficacité de la cellule ? Quelles sont les tâches que l'on peut automatiser en mettant en place des outils très formalisés, quelles sont celles qui gagnent à être effectuées en utilisant un outil comme support à la réflexion et à l'analyse ; et quelles sont celles pour lesquelles un outil limiterait trop la qualité des résultats obtenus ?
4. les interactions outils de gestion / caractéristiques des individus / caractéristiques de l'environnement : peut-on imaginer une structure et un système d'outils de gestion durable permettant de gérer le recueil, la production et la diffusion de connaissances pertinentes ? Quelles sont, par conséquent, les limites d'une trop grande rationalisation et quelle est la part qui doit être laissée à l'opportunisme pour ne pas pénaliser la production de connaissance tout en dotant la cellule d'une structure pérenne ? Comment peut-on prévoir et diriger les évolutions forcément nécessaires de ces outils et de cette structure ?

Nous présentons dans une première partie une revue de la littérature rapprochant les recherches existantes sur les connaissances individuelles et collectives. Cette revue de la littérature est limitée aux connaissances susceptibles d'être affectées par l'introduction d'outils de gestion à des vues de rationalisation et de simplification des activités de production de connaissances. En particulier, il nous semble que la rationalisation d'une cellule de veille met en jeu des connaissances relatives au fonctionnement organisationnel de l'entreprise (en particulier pour la localisation et la diffusion de l'information), à l'environnement de l'organisation (connaissances factuelles et schémas d'interprétation) et aux savoirs et savoir-faire des individus de la cellule. La deuxième partie fait plus explicitement le lien entre outils de gestion et connaissances. Nous présentons les résultats des travaux de recherche sur ce thème et nous décrivons les phénomènes que nous nous attendons à rencontrer lors de la mise en place d'outils de gestion spécifiques. L'objectif de ces deux parties n'est pas de construire un cadre conceptuel définitif mais de nous fournir une grille de lecture pour nos observations sur le terrain. Cet objectif tient à la méthodologie de recherche que nous avons retenue en fonction des particularités du thème de la recherche et que nous explicitons dans une troisième et dernière partie.

2 La connaissance² individuelle et collective

² En considérant l'argument de Machlup (1962) qui considère que les distinctions entre information et connaissances, entre les différentes natures de connaissances sont généralement fondées sur des jugements de valeurs implicites, nous ne faisons pas pour le moment de distinction explicite entre information et connaissance. En revanche, nous distinguons les connaissances ou informations sur l'environnement des savoirs et savoir-faire qui les produisent.

Nous avons vu que deux écoles de pensée préconisent des structures opposées de cellules de veille. La première est fondée sur l'explicitation systématique des connaissances et des méthodes, quand la seconde s'attache au contraire à éviter le plus possible toute formalisation. Par exemple, les outils de diffusion sont majoritairement, dans ce dernier cas, des lettres ou des journaux hebdomadaires dont le caractère narratif permet de construire et de conserver des connaissances difficilement explicitables (Orr, 1990 ; Hunter, 1991). On peut faire un parallèle entre ces écoles et les courants de recherche académiques sur la nécessité d'explicitier ou de garder tacites certaines connaissances organisationnelles. Un premier courant conseille ainsi de conserver le caractère tacite des connaissances afin de préserver leur richesse, leur caractère non imitable... (Spender, 1993 ; Scribner, 1986 ; Lave, 1988 ; Lave et Wenger, 1990 ;...); un deuxième courant conseille au contraire d'explicitier les connaissances tacites présentes dans l'organisation pour mieux les diffuser (Nonaka 1994 ; Nonaka et Takeuchi, 1995 ; Sveiby et Lloyd, 1987). Entre ces formes extrêmes coexistent des structures et des modes d'organisations différents, étalés sur un continuum entre les deux cas décrits ci-dessus.

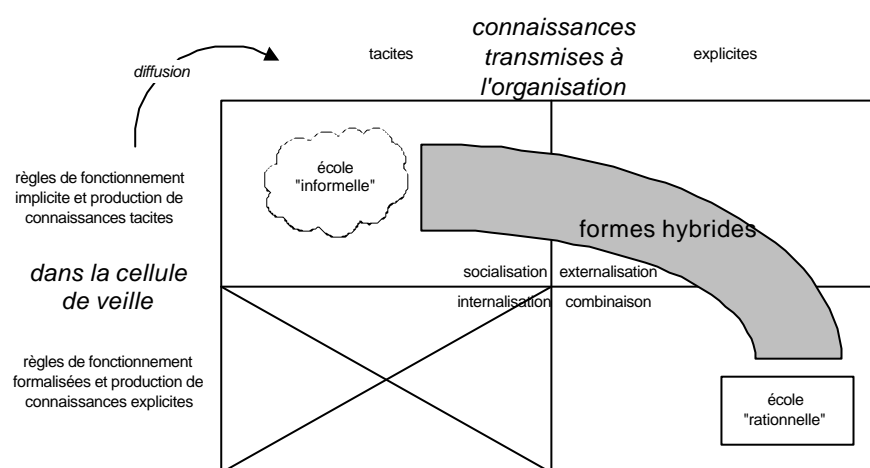


Figure 1 : le continuum des structures des cellules de veille

On peut associer ces types de structures aux modes de transmission des connaissances dans l'organisation décrits par Nonaka (1994). En effet, une structure de veille produit des connaissances, que l'on peut distinguer en connaissances tacites et connaissances explicites. Lors de la diffusion de ces connaissances, elle peut choisir de conserver leur caractère tacite ou de les expliciter avant de les transmettre. Dès lors, les cas extrêmes du continuum constituent des formes pures de socialisation ou de combinaison, méthodes de transmission que Nonaka décrit comme coûteuses et peu efficaces :

"Both pure combination and socialization have demerits. A lack of commitment and neglect of the personal meaning of knowledge might mean that pure combination becomes a superficial interpretation of existing knowledge, which has little to do with here-and-now reality. It may also fail to crystallize or embody knowledge in a form that is concrete enough to facilitate further knowledge creation in a wider social context. The "sharability" of knowledge created by pure socialization may be limited and, as a result, difficult to apply in fields beyond the specific context in which it was created" (p. 20).

Ainsi, un mode de production de connaissances qui serait totalement explicite et où toutes les activités de veille seraient formalisées risque de produire des connaissances n'apportant que peu d'informations supplémentaires aux décideurs. Une analyse

d'informations qui ne résiderait que sur des modes de production explicites ne produirait au mieux qu'une synthèse de ces informations, sans y ajouter de connaissances anticipatoires ou d'indications sur les réactions les plus appropriées. Au contraire, un mode de production de connaissances reposant uniquement sur des règles de production implicites et proposant au final des connaissances tacites qu'il s'agit toutefois de diffuser rapidement et efficacement n'est pas plus viable, en ce sens que la transmission des informations nécessite un minimum de fiabilité prouvée à ses récepteurs. Cyert et March (1963, pp. 67-71) ont ainsi décrit les doubles biais induits par les problèmes de la transmission de connaissance à l'intérieur d'une organisation : ils ont remarqué que les récepteurs de ces informations mettent en place des procédures de "débiaisage" des informations. Le transfert d'une information biaisant forcément son contenu (ne serait-ce que parce que son contexte n'est pas transmis dans son intégralité, sans préjuger d'éventuelles stratégies politiques de la part des émetteurs), les récepteurs, ignorant la nature exacte de ces biais, essaient de les minimiser en interprétant à nouveau l'information qui leur est transmise. Une explicitation des méthodes d'obtention des connaissances diffusée ou une confiance minimale dans ces dernières permet *a priori* de diminuer ce risque.

Schutz et Jobe (1998) ont étudié les stratégies de gestion de connaissances d'entreprises multinationales. Ils ont distingué quatre types de stratégies : explicitation systématique des connaissances ("codification strategy"), refus systématique d'explicitation des connaissances ("tacitness strategy"), contrôle du degré d'explicitation des connaissances selon leur degré d'ambiguïté et leur intensité en informations ("focused strategy"), contrôle global du degré d'explicitation sans prise en compte des spécificités des divers types de connaissances transmises ("unfocused strategy"). Ils ont montré empiriquement que l'amélioration de l'efficacité des filiales était corrélée avec la variété des formes de transmission retenues et leur adaptation aux types de connaissances diffusées ("focused strategy"). De la même manière, selon Spender (1993), l'avantage concurrentiel naît de l'interaction des types de connaissances (collective/explicite ; collective/tacite ; individuelle/explicite ; individuelle/tacite) plutôt que d'un ensemble délimité de connaissances. Ainsi, on peut émettre l'hypothèse que la structuration d'une cellule de veille et de ses modes de fonctionnement doit prendre en compte le caractère tacite ou explicite des connaissances qu'elle utilise ou produit lors de la conception et la mise en œuvre d'outils de gestion destinés à rationaliser et à optimiser ses pratiques.

Doz (1994) a défini quatre domaines d'apprentissage critiques pour les individus d'un groupe amené à collaborer avec d'autres groupes. Ces individus doivent acquérir un savoir-faire et un répertoire d'actions mobilisables ; apprendre à interagir avec leurs partenaires (ici les clients internes de la cellule de veille) ; définir et faire évoluer leurs objectifs non seulement en fonction de leur capacité mais également en fonction des attentes et des besoins de leurs partenaires hors du groupe ; et enfin acquérir une connaissance fine du contexte technico-économique et de l'environnement proche de leur organisation, ce dernier domaine étant doublement critique dans le cas de notre étude. On peut ainsi définir une typologie de types de connaissances à considérer lors de nos futures observations :

- connaissance de l'environnement de l'organisation : connaissances factuelles certes, mais également connaissances des sources d'informations, des "règles de fonctionnement" de l'environnement.
- connaissance des objectifs de la cellule : quel est le degré de finesse des connaissances qu'elle doit produire, sous quelle forme... Cela revient en fait à

déterminer les informations dont ont besoin ses interlocuteurs, et donc à acquérir une connaissance fine des modes de fonctionnement de la partie de l'organisation à laquelle elle s'adresse :

- connaissance du fonctionnement organisationnel, afin de pouvoir identifier quels sont les destinataires adéquats des connaissances qu'elles possèdent, quels sont les flux d'informations qu'elle peut utiliser au sein de l'organisation, quelles sont les informations détenues et/ou utiles par les émetteurs des demandes qu'elle reçoit.
- connaissances pratiques et savoir-faire de recueil, analyse, explicitation, mise en forme et diffusion des informations.

Les paragraphes suivants explorent ces types de connaissances et leur relation à l'efficacité de la cellule de veille.

2.1 Connaissance de l'environnement

Un courant de recherche, issu des travaux sur les théories *resource based view*, considère la connaissance comme une ressource rare, source de rente économique, et s'attache à décrire les processus de production de connaissances pertinentes (Spender, 1993 ; Teece, 1987 ; Nelson et Winter, 1982). Deux types de connaissances sont considérés comme sources d'avantage concurrentiel durable. Les connaissances technologiques d'une organisation lui permettent de proposer des produits et services compétitifs et de produire ces derniers de manière plus efficiente que leurs concurrents. La connaissance de l'environnement reflète les capacités de la firme à identifier et à formuler des problèmes de manière à refléter le plus justement possible son contexte et ses possibilités. Les effets d'asymétrie d'information renforcent l'avantage retiré de la possession d'une connaissance fine de la structure et de l'environnement de l'organisation (Spender, 1993).

Cependant, la connaissance de son environnement par une organisation n'est pas évidente (Simon, 1952). La quantité et la qualité des interprétations de l'environnement sont limitées par des variables exogènes, comme la vitesse de changement de l'environnement (Duncan, 1972), sa complexité (Schroder et al., 1967), son degré d'interconnexion avec l'organisation³ (Emery et Trist, 1965), mais également endogènes, comme la capacité de l'organisation à traiter la masse d'informations nécessaire à une analyse et à une compréhension suffisantes de son environnement (Nyström et al., 1976), son degré d'aversion au risque (Kahneman et Tversky, 1979), ses façades institutionnelles et les processus de *self-deception* qu'elles entraînent (Balderston, 1987), ses structures organisationnelles (Sidor, 1998) et particulièrement ses structures de pouvoir (Ayas, Foppen et Maljers, 1996), les schémas perceptuels (Starbuck et Milliken, 1988) et la complexité des cartes cognitives (Schroder et al., 1967) des individus en charge d'interpréter les informations issues de l'environnement.

On peut considérer que la connaissance de l'environnement est constituée de "connaissances factuelles" ou déclaratives (mouvements stratégiques des concurrents, évolution des technologies critiques à l'activité de l'organisation,...) et de schémas d'interprétation qui les mettent en relation. Les connaissances factuelles sont des stimuli que les individus de la cellule repèrent dans l'environnement ("noticing", Starbuck et

³ Importance des effets des changements de l'environnement sur la survie de l'organisation. Une organisation peut en effet évoluer dans un environnement qui change rapidement mais sans que ces changements n'aient de conséquences importantes sur ses activités ou sa survie.

Milliken, 1988), des "interruptions" (Weick, 1995), des "signaux" (Ibert, 1997) et qu'ils évaluent en fonction de diverses caractéristiques (pertinence, clarté, agressivité, réputation du concurrent,... voir Heil et Robertson, 1991, pour une présentation des diverses caractéristiques affectant le traitement des signaux par les firmes). Ces stimuli sont ensuite insérés dans des schémas d'interprétation plus généraux, eux-mêmes soumis à diverses influences. Nous détaillons la sélection et l'interprétation des stimuli dans les paragraphes suivants.

2.1.1 Sélection de stimuli dans l'environnement

L'expérience concrète de l'environnement consiste à sélectionner dans celui-ci les informations pertinentes pour l'individu ou le groupe. Weick (1995) s'est particulièrement penché sur ce processus, qu'il nomme "sensemaking" et qui, selon lui, précède toute interprétation. Il correspond à ce que Waterman (1990, p. 41) a appelé "structuration de l'inconnu". L'expérience concrète de l'environnement correspond à la sélection "d'interruptions" dans le cours des "moments" et, par conséquent, à l'élévation de ces "moments choisis" au rang d'événements porteurs de sens. C'est d'abord en ce sens que Weick dit que l'environnement est construit, mis en scène par les individus. Cette sélection dépend des caractéristiques du signal perçu et du percepteur. Ce dernier effectue un premier tri en comparant le signal reçu à ceux qui sont disponibles immédiatement (proximités temporelle et cognitive) et en évaluant sa pertinence par rapport à des "signaux standards" issus de ses attentes, de ses expériences passées, de ses valeurs et de ses croyances (Weick, 1995). D'autres variables, comme la crédibilité et la notoriété de la source, la familiarité du récepteur avec le domaine auquel appartient l'information, la rareté des informations dans le domaine recherché, affecte la sélection et la rétention des stimuli (Godbout, 1998).

Starbuck et Milliken (1988) précisent que ce processus de première sélection ("noticing") n'est pas un tri "booléen": certains signaux peuvent être effectivement perçus mais ne sont pas stockés dans la mémoire immédiate. Par exemple, Berry et Dienes (1997) ont montré que, lors d'un apprentissage, certains éléments du contexte sont mémorisés, et donc "remarqués" de manière implicite et sont utilisés également de manière implicite pour mobiliser la connaissance apprise de manière explicite. Leur expérience consiste à demander à des individus de mémoriser des images apparaissant sur un écran d'ordinateur à des positions variant avec leur catégorie sémantique. Bien que les individus testés ne fassent pas explicitement le lien entre la position sur l'écran et la catégorie sémantique, ils se souviennent mieux des images et des positions que lorsque les images sont disposées sur l'écran de manière aléatoire. Ainsi, l'expérience concrète de l'individu est-elle déjà soumise à ses modèles mentaux.

2.1.2 Interprétation des stimuli

La notion d'interprétation recouvre de nombreuses significations. L'interprétation peut servir à la compréhension d'une situation, à son explication (attribution de causes aux événements et remplacement des ces derniers dans une suite logique et temporelle), ou encore à la prédiction d'événements futurs prenant place dans la suite logique ainsi définie. Finalement, l'interprétation consiste à replacer les stimuli perçus dans des schémas préexistants (Goleman, 1985) qui permettent de les catégoriser, de leur assigner des probabilités, de les supprimer ou de déterminer des données manquantes (Taylor et Crocker, 1981). Ces schémas, qu'ils soient tacites ou explicites, comprennent aussi bien les "faits" concernant l'état du monde, les aspirations de l'individu quant à ce

dernier et ses règles de fonctionnement supposées (Senge, 1990). Ils forment un ensemble de visions, de postulats du fonctionnement du monde, qui ont une influence sur les actions, les comportements et ce qui est perçu par les individus. Cyert et March (1963) soulignent ainsi que les expériences répétées des individus créent progressivement des "foyers d'attention" sur des champs particuliers de l'organisation et de son environnement, au détriment de la surveillance d'autres domaines d'événements. Goleman (1985) parle même de "zones d'information tacitement niées" lorsqu'il observe que les individus d'un groupe construisent de manière dynamique des schémas mentaux partagés qui assurent un équilibre entre l'attention que ce groupe porte à son environnement et l'évitement⁴ de la perception de phénomènes dérangeants.

Tout un courant de recherche s'intéresse ainsi à la nature des schémas d'interprétation et aux biais perceptuels qu'ils entraînent et qui peuvent aboutir à une connaissance erronée mais néanmoins partiellement fondée (Hedberg, 1981, p. 12). On retrouve, dans la littérature, une grande variété de termes qui recouvrent ou enrichissent cette notion : "cartes cognitives" (Axelrod, 1976 ; Weick et Bougon, 1986), "cartes causales" (Weick, 1979), "filtres perceptuels" (Starbuck et Milliken, 1988), "théories implicites" (Brief et Downey, 1983), "théories d'attribution" (Kelley, 1971), "structures cognitives" (Schroder et al., 1967), "structures de croyances" (Walsh, 1988), "modèles mentaux" (Senge, 1990)...

Quel que soit le terme retenu, les chercheurs s'accordent sur les multiples facteurs qui affectent le contenu des schémas individuels d'interprétation et la difficulté de les faire évoluer. Ces schémas sont le résultat des influences croisées du rôle des individus dans l'organisation (Simon, 1947), des normes du groupe auquel ils appartiennent (Homans, 1950 ; Katz et Kahn, 1978) ; de leur culture organisationnelle (Louis, 1983 ; Schein, 1985), des idéologies (Beyer, 1981 ; Starbuck, 1982), des modes (Abrahamson, 1996) et des recettes managériales (Fligstein, 1985 ; Spender, 1989) dominantes dans le secteur d'activité de leur organisation, et plus largement de toutes les normes et croyances qui leur ont été inculquées dans le passé. Weick (1995) souligne que toute personnalité est le résultat d'un processus continu d'interactions avec les autres acteurs, et que toute perception d'un individu et le sens qu'il attribue à cette dernière sont guidés par le groupe social auquel il appartient :

"La signification qui est de fait soutenue publiquement parmi les autres significations possibles tend à être celle qui est compatible avec les valeurs de l'organisation [reflects favorably on the organization] et qui en même temps met en valeur l'individu, et promeut son efficacité et son caractère logique. Si des perceptions négatives menacent une de ses trois représentations de lui-même, alors l'individu peut altérer le sens qu'il donne à ces perceptions" (Weick, 1995, p. 21).

2.1.3 Schémas d'interprétation

L'existence de ces schémas d'interprétation est cependant rendue nécessaire par la quantité et la nature parfois conflictuelle des informations (Godbout, 1998) ainsi que par le caractère antithétique des processus en jeu dans l'environnement. Starbuck et Milliken (1988) décrivent ainsi comment les choix stratégiques d'une organisation sont autant d'opportunités qu'elle crée pour ses concurrents, ou encore comment l'interdiction

⁴ Goleman (1985) note que, au moins au niveau individuel, le phénomène d'ignorance de certaines informations peut "[supposer] une attention spécifique et toute aussi focalisée que l'attention qui entraîne la conscience d'un phénomène".

légale d'une activité rend celle-ci à la fois potentiellement profitable et potentiellement menaçante pour une organisation. Il est donc critique, pour les membres d'une cellule de veille, de conserver un certain recul par rapport à leurs propres schémas d'interprétation. Starbuck et Milliken (1988) conseillent ainsi de multiplier ses schémas et les critères d'efficacité et de validité qui leur sont associés, tout en prévenant que la pauvreté et la faible variété de schémas peuvent augmenter la croyance d'un individu en la justesse de ces choix ; et améliorer ainsi ses chances de convaincre ses partenaires et donc de modeler son environnement de façon à ce qu'il soit compatible avec ses croyances. Bower et Hilgard (1981), Cohen et Levinthal (1990) ont néanmoins souligné le rôle critique de la masse et de la diversité des connaissances antérieures dans la facilité d'assimilation et de mobilisation de nouvelles connaissances. Par ailleurs, Brownlie et Spender (1994) ont montré que les incertitudes auxquelles sont confrontés les managers sont moins liées à l'absence d'informations permettant de remplir un cadre qu'à l'absence de modèle ou de schéma d'interprétation permettant d'intégrer l'ensemble des bribes de connaissances à leur disposition. Ces recherches se rejoignent finalement dans le fait qu'un nombre élevé de schémas d'interprétation permet d'augmenter la qualité de l'attribution de sens et des connaissances ainsi créées.

Par conséquent, le défi posé par les activités d'une cellule de veille est que cette dernière doit optimiser la complexité et la variété de ses schémas d'interprétation, tout en conservant à leur endroit une capacité critique, qui lui permette d'améliorer sa capacité à détecter des ruptures et des incohérences dans son environnement. Cette capacité critique est problématique. En effet, les schémas d'interprétation sont la résultante des savoirs et des relations des individus dans le groupe. Ils sont le produit d'actions collectives et de processus de mémorisation complexes, intervenant tant au niveau individuel que collectif, qui fournissent aux individus un cadre leur permettant de situer leurs propres savoirs et d'interpréter leurs relations avec les autres (Hatchuel, 1998). Ainsi Jordan (1989) a montré que la collaboration (l'action collective) et la construction sociale sont indissociables, et que l'expérience accumulée n'est pas privée mais socialement distribuée et construite, en même temps que le rôle et la légitimité des individus dans le groupe et du groupe dans l'organisation. Les schémas d'interprétation ne sont pas simplement imposés par l'environnement organisationnel, sociétal et institutionnel des individus. Ils sont au contraire négociés en permanence (Walsh et Fahey, 1986), la plupart du temps de manière inconsciente ; et cette négociation, qui reflète autant les croyances individuelles que les normes collectives, participe de manière indissociable à la structuration des connaissances des individus et à la construction de l'identité du groupe (Lave et Wenger, 1991). La remise en cause des schémas d'interprétation questionne donc douloureusement l'identité et la légitimité de ce dernier et passe par une appréhension détaillée des répertoires d'action et des rôles de ses membres.

2.2 Pratiques collectives et savoir-faire

Les savoir-faire et les compétences des individus d'une cellule de veille doivent donc comprendre, outre des savoir-faire relatifs au recueil, à l'analyse et à la diffusion des informations, des capacités à analyser ces derniers de manière critique et à examiner et, le cas échéant, remettre en cause leurs pratiques et leurs modes de pensée. Cependant, ces savoirs sont tacites. Ils sont donc aisément mis en œuvre, mais le plus souvent de manière inconsciente et ils sont difficilement exprimables et communicables (Polanyi, 1962 ; Nonaka, 1994...). Hatchuel et Weil (1992) ont décrit comment la génération de

nouvelles gammes de fabrication dans l'industrie de l'aluminium, activité considérée comme élémentaire, faisait en fait intervenir des connaissances complexes dont les règles d'application n'étaient pas si évidentes et qui n'étaient pas, en tout état de cause, explicitables de manière simple.

Charue-Duboc (1995) cite quatre lieux de mémorisation des savoir-faire : les outils de gestion, les structures organisationnelles, les réseaux informels (par la mémorisation des ajustements mutuels) et la mémoire des individus. Hatchuel et Weil (1992) proposent trois types de compétences clés : savoir-faire, savoir-réparer et savoir-combiner. Le savoir-faire est un répertoire de connaissances élémentaires reliées entre elles par des règles de fonctionnement, exploitables hors contexte et obtenue par accumulation de couples (problème/solution) ou encore (situation1/situation2/actions) permettant de passer de la situation 1 à la situation 2. Ce savoir est assimilable à un ensemble de "recettes". Par rapport au savoir-faire, le savoir-réparer est moins linéaire, fait intervenir des capacités d'induction et d'abduction et consiste en l'élaboration d'une stratégie d'investigation pour la recherche d'une action ramenant le système à son état initial, donc dans un contexte défini. Il mêle ainsi plus étroitement investigation et action. Le savoir-combiner, le "savoir du stratège", est essentiellement un savoir de planification. Cependant, à la différence du savoir-faire, il ne s'agit pas de rechercher une solution parfaite dont on sait qu'elle existe mais au contraire de rechercher une solution optimale en reconstruisant à chaque fois une situation différente, résultat de la présence d'éléments variables et parfois antagonistes qu'il faut organiser pour s'approcher *au plus près* des objectifs. Ce savoir-là est donc plutôt un savoir de génération de nouveaux schémas d'interprétation. Hatchuel et Weil insistent sur le fait que chacun des types de savoirs nourrit les autres et que tout apprentissage modifie la répartition des savoirs et la nature des relations qu'ils entretiennent.

Hatchuel et Weil (1992) montrent, dans leur étude de la conception et de la mise en œuvre de systèmes-experts s'attachant à reproduire de tels savoirs, que cette conception entraîne forcément une métamorphose des savoirs et des relations qu'entretiennent entre eux les individus qui les possèdent. Ces métamorphoses ne vont pas sans crises et l'adoption d'un outil de gestion ou d'une innovation suppose sa contextualisation (David, 1996, 1998) dans le groupe d'individus, c'est à dire l'abandon par ces derniers des anciens modes collectifs de fonctionnement et des savoirs désormais obsolètes au profit de nouvelles relations et connaissances. Cet abandon est douloureux car les pratiques et les savoir-faire sont constitutifs de l'identité des individus et du groupe. Il est également difficile, car les individus ne sont pas forcément conscients de la nature de leur capacité à agir collectivement. On rejoint ici le courant connexionniste qui considère que l'efficacité de l'action collective prend racine dans la mémorisation du collectif et non dans les savoirs individuels. Ainsi, les compétences des individus sont-elles moins cruciales que leur capacité à agir collectivement de manière attentive (Weick et Roberts, 1993). Les modes de fonctionnement appris par un collectif sont donc d'autant moins explicitables qu'ils ne sont entièrement connus par aucun de ses membres et qu'ils résident dans les interactions entre individus et non dans les individus eux-mêmes.

2.3 Connaissance du fonctionnement collectif et organisationnel

Les compétences des membres des cellules de veille comprennent également la capacité à identifier dans l'organisation les détenteurs d'informations utiles et les besoins informationnels de leurs interlocuteurs. L'appréhension de ces besoins suppose la reconnaissance 1) du contenu des informations nécessaires, 2) du mode de

représentation des connaissances, les plus appropriés à l'utilisation ultérieure de l'information transmise (les connaissances sur un concurrent ne sont pas les mêmes selon que l'on veut prévoir son prochain mouvement stratégique ou ses parts de marchés) et aux préférences des demandeurs d'informations (préfèrent-ils par exemple visualiser les informations qu'ils ont demandées sous la forme d'un texte, d'un schéma, d'un tableau ?). L'efficacité de la cellule repose également sur une bonne connaissance de la répartition des informations dans l'entreprise : elle a un rôle non seulement de création de connaissances mais également de récupération de connaissances éparses dans l'entreprise et d'acheminement de ces dernières vers ceux qui en ressentent le besoin. Elle joue donc également un rôle de "mémoire transactionnelle"⁵ (Wegner, 1987).

Cependant, les velléités d'un groupe à décortiquer le fonctionnement de son organisation et à mettre à jour les flux d'informations en son sein peuvent se heurter aux intérêts des autres membres de l'entreprise. En effet, à l'intérieur de l'organisation, l'information est une ressource stratégique qui génère des stratégies individuelles de rétention et diffusion, et qui est l'objet de jeux d'acteurs complexes. L'investigation du fonctionnement organisationnel peut ainsi être perçue comme limitant la possibilité pour les acteurs d'entretenir une zone d'incertitude (Crozier et Friedberg, 1977) autour de leurs compétences et de leurs actions, marge de manœuvre leur permettant d'agir en conformité avec leurs propres intérêts.

Par ailleurs, la centralité de la cellule de veille, en terme de détention d'informations, lui confère un pouvoir en rapport. Ses relations avec les demandeurs d'information et ses tentatives d'investigation de leurs ressources ou de leurs besoins informationnels risquent donc d'être soumises à des jeux politiques dépassant le cadre strict des activités du groupe. Il faut donc que ce dernier arrive à établir un degré minimum de confiance et de légitimité dans ses relations avec le reste de l'organisation pour générer des flux d'informations suffisants (Sidor, 1998).

3 Outils de gestion et production de connaissances

Le paradoxe résidant dans la volonté de rationaliser et reproduire les activités d'une cellule de veille est que cette rationalisation suppose l'explicitation de pratiques dont l'efficacité réside dans le caractère tacite. Puisque la vitesse de réaction joue un rôle primordial dans l'efficacité d'une cellule de veille, le caractère rapidement mobilisable des connaissances tacites (Moorman et Miner, 1998 ; Polanyi, 1962) ou les capacités intuitives des individus (assimilées par Simon, 1987, à l'intériorisation de processus d'analyse rationnels) sont essentiels. Il s'agit donc d'arriver à mettre en œuvre un double mouvement permanent d'externalisation et d'internalisation (Nonaka, 1994) des connaissances du groupe. Nous pensons que les outils de gestion joueront ici un rôle essentiel.

Moison (1997, p. 7) définit les outils de gestion comme un ensemble de "raisonnements et de connaissances reliant de façon formelle un certain nombre de variables issues de l'organisation", "destiné à instruire les divers actes classiques de la gestion, que l'on peut regrouper dans les termes de la trilogie classique : prévoir, décider, contrôler". Par leur forme concrète, les outils présentent une forte variabilité

⁵ La mémoire transactionnelle (Wegner, 1987) d'un individu constitue l'endroit où est mémorisée la localisation de connaissances qu'il ne possède pas mais dont il sait qu'elles existent. Girod (1995) souligne le rôle clé joué par certains membres "piliers" de l'organisation, qu'elle appelle "piliers", dans la localisation des connaissances.

mais différent des règles de fonctionnement en ce qu'ils sont formalisés et qu'ils sont l'occasion pour les acteurs de réfléchir sur leurs propres modes de fonctionnement. Ils sont même doublement formalisés, puisque non seulement l'outil lui-même l'est mais ses règles d'utilisation le sont également (Godelier, 1996). Godelier (1996) distingue ainsi les outils de gestion des pratiques en opposant le caractère émergent de la formalisation des pratiques à la double formalisation *a priori* qui caractérise les outils de gestion. Ce caractère *a priori* de la formalisation nous semble cependant discutable : certains outils, notamment ceux qui sont implémentés lors de l'introduction d'une innovation managériale, sont construits par les acteurs, et ni leur forme ni leurs règles d'utilisation ne sont données *a priori*. Elles sont au contraire construites durant les interactions que ces outils permettent. Ainsi, l'exemple décrit par David et Giordano (1990) de l'utilisation d'un schéma simple comme outil de la communication entre un bureau d'étude et un département marketing met en évidence le caractère émergent de la signification et des modes d'utilisation de l'outil. Bayon (Bayon et al., 1996) parle explicitement "d'outils émergents", qui débutent par une phase de bricolage et ne sont formalisés qu'ensuite.

Il est donc difficile à ce stade de la recherche de donner une définition précise de ce que nous considérerons comme des outils de gestion dans notre recherche. Nous préférons garder pour l'instant une définition large que nous affinerons par la suite, et considérer comme outil de gestion tout objet, logiciel, procédure... considéré par les individus étudiés comme une aide à la réalisation de leurs activités.

Dans la suite de cet article, nous présentons successivement quelques problématiques courantes rencontrées dans l'activité d'une cellule de veille. Nous rattachons ces phénomènes à la littérature présentée dans la première partie afin d'élaborer une première grille de lecture qui nous guidera lors de nos observations sur le terrain.

3.1 Formalisation des sources d'informations

Une des premières démarches lors de la structuration d'une cellule de veille est la mise en place de critères d'évaluation de la fiabilité des sources, des méthodes d'interrogation... Ceci revient à expliciter et formaliser les processus de "noticing" de la cellule, puisque l'on explicite à quelles interruptions il s'agit d'accorder de l'attention ; à formaliser les foyers d'attention et à légitimer le fait que l'on ne "regarde pas ailleurs".

Starbuck et Milliken (1988) ont introduit la notion de "filtre perceptuel". Bien que leurs recherches s'appuient uniquement sur l'étude de managers, elles peuvent néanmoins être étendues aux individus dont une part de l'activité consiste en la production de connaissances. Les managers élaborent au fil du temps et de leurs expériences des filtres perceptuels qui leur évitent d'être submergés par une trop grande masse d'informations. La présence de ces filtres leur permet donc de produire de la connaissance en restreignant le nombre de stimuli auxquels ils sont confrontés ; cependant, ces filtres limitent leur champ d'exploration et leur font ignorer des informations inhabituelles mais potentiellement pertinentes. Un outil de formalisation des sources d'informations peut ainsi être assimilé à l'explicitation des filtres perceptuels du groupe, sans pour autant préjuger de l'existence d'autres filtres implicites.

Les conséquences de cet outil peuvent résider dans la création volontaire de "blind spots" (Zajac and Bazerman, 1991 ; et Zahra and Chaples, 1993) dans l'environnement externe de l'organisation. Zajac et Bazerman (1991) arrivent à la conclusion que ces "blind spots" sont difficiles à remettre en cause. Leur formalisation risque, en les "figeant", de rendre leur modification ou leur suppression encore plus difficile,

aboutissant ainsi à des phénomènes de "déterminisme" de l'outil (Berry, 1983 ; Fayart⁶, 1995). Pfeffer (1978, p. 80) a ainsi montré que des critères formalisés d'efficacité de la performance attirent sur eux l'attention des individus et la détournent des comportements non mesurés. Cependant, Tamuz (1987), dans une recherche où il étudie l'effet de l'introduction d'un système de surveillance automatique de certains incidents sur les rapports volontaires d'incidents, est arrivé au résultat que, si le nombre de rapports concernant les incidents surveillés augmentait effectivement, le nombre de rapports concernant des incidents non surveillés augmentait également, quoique dans une proportion moindre. Il propose en conclusion trois explications possibles qu'il ne teste pas mais qu'il nous faudra garder à l'esprit lors de nos observations futures :

- l'outil a créé une sorte de prise de conscience de la possibilité d'incident et a entraîné une perception accrue de tous les incidents
- l'outil a fait que le rapport d'incident est devenu une activité routinière, quel que soit le type d'incident
- en focalisant sur un type d'incident qui n'est pas, selon les individus, le plus fréquent, l'outil les a poussé à rapporter les autres types dont ils trouvent le rapport plus pertinent

3.2 Définition des profils informationnels dans l'organisation

Il s'agit ici de créer un outil permettant de repérer les informations présentes dans l'organisation et les besoins en informations des clients internes de la cellule. Quelle que soit la forme qu'il puisse prendre, la mise en œuvre et l'utilisation effective d'un tel outil sera soumise à des jeux d'acteurs. En effet, on a vu que l'explicitation des possessions et de besoins en informations des individus dans une organisation touche à leurs propres ressources stratégiques. Par conséquent, ces derniers seront probablement peu ou pas enclins à laisser d'autres membres de l'organisation mettre à jour leurs rôles et leurs comportements. Comme le souligne Moisdon (1996), "la création des outils est structurée et filtrée par les jeux d'acteurs et leur usage est conditionné par les effets de transparence qu'ils produisent (maintien ou augmentation de leur zone d'incertitude)". Or, l'investigation et l'explicitation du fonctionnement organisationnel a pour corollaire une diminution de cette zone d'incertitude. On peut donc s'attendre à rencontrer des résistances à la mise en place de tels outils.

Par ailleurs, ces derniers peuvent également mettre à jour les règles informelles régissant les activités et les relations des individus entre eux. Leur nature inter-groupes aura donc des conséquences pas seulement sur la cellule de veille mais également sur le reste de l'organisation. Leur acceptation passe par un changement des relations entre les acteurs. Ainsi David (1995) note que l'introduction de tout outil de gestion passe nécessairement par une évolution des relations entre les acteurs et, par conséquent, sur leurs connaissances. On peut s'attendre ici à avoir des difficultés dans la phase de contextualisation (appropriation) dans le groupe et surtout dans le reste de l'organisation ; et on risque de voir l'outil être rapidement abandonné au profit de modes de relations plus informels.

3.3 Mise en forme de formats de transmission de la connaissance

⁶ "une méthode de gestion ou d'organisation, c'est un composite d'idées, de principes abstraits, et d'objets ou de dispositifs qui vont la faire passer dans la pratique, qui engageront corporellement et mentalement les individus dans l'exécution des procédures" (Fayart, 1995)

Dans un débat retranscrit dans la revue *Entreprise et Histoire* (Bayon et al., 1996), Berry définit les outils de gestion comme des "outils conceptuels" dont le rôle est de faciliter le fonctionnement organisationnel en réduisant la complexité des situations auxquelles sont confrontés les individus. Dans le même débat, Zinsou décrit ainsi le rôle des outils de gestion qui est d'organiser, de découper le réel de manière à pouvoir le comprendre. C'est le rôle qui est ici assigné aux formats de transmission de connaissances. Cependant, cette formalisation fait perdre une partie du contexte et donc de la richesse de la connaissance transmise. Ainsi Bruner (1966) distingue deux modes de cognition : le traitement paradigmatique (traitement de l'information) et le traitement narratif qui, en même temps qu'il transmet l'information, construit et maintient la vision de soi, de sa culture et de l'environnement. L'importance de la narration à la fois dans la construction et la conservation de connaissance a fait l'objet de nombreuses études dans le cadre des communautés de pratiques (Orr, 1990 ; Hunter, 1991). Il s'agit donc d'arriver à un équilibre entre richesse de l'information transmise et coût de la transmission.

Par ailleurs, tout transfert de connaissance suppose à la fois "une dynamique des savoirs chez chaque acteur mais aussi simultanément les relations qui le rendent possible ou au contraire restreignent ce transfert" (Hatchuel, 1998, p. 45). L'outil mettra à jour les relations entretenues dans l'organisation et agira par conséquent comme un révélateur du fonctionnement organisationnel (Moison, 1996) et probablement comme un cristallisateur des divergences entre les différents acteurs (Divry et al., 1998). De fait, la mise à plat des préférences des demandeurs d'informations en terme de présentation des connaissances rejoint les phénomènes d'investigation des profils informationnels et est soumise aux mêmes problèmes potentiels.

3.4 Définition de procédures et de méthodes d'analyse

D'une manière plus globale, la question centrale qui se pose au sujet de la création de connaissances sur l'environnement à partir d'un ensemble d'informations et de données disponibles concerne l'existence d'un appareil gestionnaire (Moison, 1997) optimal permettant de rapprocher, d'analyser de manière systématique les informations possédées. En d'autres termes, est-il possible d'automatiser la production par une organisation de connaissances sur son environnement ?

En suivant le même raisonnement que celui qui a été tenu pour l'analyse de l'outil de formalisation des sources d'informations, on peut penser qu'une formalisation trop poussée de méthodes et de procédures d'analyse limitera leur adaptabilité et qu'elle risque de conduire à la création de connaissances offrant peu de valeur ajoutée. En revanche, de tels outils peuvent être rendus nécessaires par un besoin de transparence de la cellule pour asseoir sa légitimité au sein de l'organisation et rendre ainsi plus acceptables ses investigations du fonctionnement organisationnel. On peut alors s'attendre à ce que ces procédures formalisées ne soient rapidement plus qu'une façade destinée à prouver la rationalité de la cellule et que d'autres méthodes plus informelles et réactives ne soient en réalité utilisées. Meyer et Rowan (1977) ont ainsi mis en évidence que le couplage lâche entre structure et activité permet aux organisations d'éviter des conflits entre les impératifs techniques et les impératifs institutionnels. Il s'agit en fait de "faire comme si". Les rituels, mais également certains outils de gestion, peuvent ainsi être considérés comme des avatars de la conformité aux règles institutionnelles. Doblin (in Bayon et al., 1996) précise ainsi que l'on assiste, en général dans les grandes organisations, à la coexistence pas forcément cohérente de grands

systèmes de gestion globaux et d'outils spécifiques répondant à des besoins plus opérationnels et conçus par leurs utilisateurs. Le problème qui se pose est alors celui du coût de la cohérence entre eux des différents systèmes.

4 Méthodologie de recherche et terrain d'observation

L'étude de l'évolution des connaissances des individus à la suite de l'introduction d'outils de gestion, et en particulier, la dimension à la fois collective et individuelle des connaissances impose de considérer deux niveaux d'analyse. D'une part, il s'agit d'étudier les comportements et les connaissances des individus qui composent la cellule de veille ; d'autre part, il s'agit d'observer comment ces derniers, en tant que groupe, arrivent à développer un corpus de connaissances tacites et des modes de cognition et de comportements propres, que la conception et l'utilisation d'outils de gestion feront évoluer.

Cependant, une cellule de veille ne vit pas en vase clos. Il est par conséquent également nécessaire d'étudier les connaissances, les comportements et les modes de cognition des individus avec lesquels elle est en relation de manière habituelle (têtes de réseaux relationnels, demandeurs d'information dans l'entreprise...) et de ceux avec lesquels elle entre en contact de manière inhabituelle, inopinée ou opportuniste. On se donnera ainsi un champ d'expérimentation dont la caractéristique principale est d'être émergent. En partant des problèmes que rencontre une cellule de veille, sous forme de questions posées par son environnement, nous étudierons les processus de recherches d'informations dans cet environnement et dans les connaissances déjà possédées par l'organisation, les processus d'enrichissement, de validation, d'évolution des connaissances des individus et de leurs "partenaires" à l'extérieur de la cellule, que ces connaissances soient explicites ou tacites, singulières ou partagées, et qu'elles concernent des informations stratégiques, l'environnement, des pratiques ou des modalités de relations interindividuelles.

La problématique et les questions de recherche proposées nécessitent donc des contacts longs et répétés avec les terrains observés. Nous choisirons, par conséquent, une méthodologie de type recherche-intervention (Argyris et Schön, 1978). Ce type de recherche est fréquemment mis en œuvre lorsqu'il s'agit d'étudier des comportements d'acteurs sur le long terme et d'observer l'évolution de pratiques. La mise à jour de connaissances tacites chez des individus impose une bonne connaissance de leurs pratiques. Il faut en effet pouvoir percevoir et analyser les rationalités locales en jeu. Or celles-ci ne sont pas données spontanément (réticences des individus face à l'intervenant extérieur, difficulté pour eux à les appréhender de façon globale et complète). Il faut donc recourir à une cohabitation longue du chercheur et des individus étudiés, que permet un design de type observation participante ou non participante. En particulier, la recherche-intervention permet au chercheur de "faire le même travail et de vivre les mêmes situations que les acteurs qu'il observe" (David, 1999) ; elle permet la découverte d'hypothèses non spécifiées à l'avance et évite l'écueil de la construction de modèles trop éloignés des perceptions et du fonctionnement réels des acteurs (David, 1999).

Le terrain de recherche initial est une petite cellule de veille (4 personnes) du département Marketing Stratégique d'une grande entreprise française qui opère dans un environnement concurrentiel caractérisé par un grand nombre de participants, des innovations technologiques et commerciales fréquentes et souvent majeures. Les activités de veille de cette organisation sont organisées autour d'un service centralisé de

Business Intelligence (termes employés par l'organisation), et d'une multitude de cellules de veille délocalisées semblables à celle dans laquelle s'effectuera la recherche. Historiquement, c'est le service centralisé qui avait en charge les activités de surveillance de l'environnement et la diffusion des connaissances ainsi produites dans le reste de l'organisation. Cependant, le développement de la concurrence et l'accélération de la fréquence des changements dans l'environnement ont entraîné le besoin de créer des structures décentralisées, plus réactives et plus à même de répondre de manière rapide et ciblée aux demandes ponctuelles et urgentes d'utilisateurs localisés.

La mission du service centralisé consiste à mutualiser l'ensemble des besoins exprimés par ces structures et de diffuser des informations stratégiques, par l'intermédiaire d'un Intranet, à plusieurs milliers d'utilisateurs au sein de l'organisation. Les cellules délocalisées ont la charge de répondre à des demandes ponctuelles et précises émanant du département auquel elles appartiennent, en utilisant les informations fournies par le service centralisé ou, le cas échéant, leurs propres sources d'informations. Elles ont également un rôle de remontée des informations vers le service centralisé. Ces cellules décentralisées sont progressivement mises en place depuis deux ans, généralement dans les services études ou documentation. Les individus auxquels ont été attribuées ces nouvelles activités n'ont donc pas forcément les compétences requises pour traiter les demandes et, de manière générale, ont l'impression de ne pas arriver à "s'organiser rationnellement", de "perdre du temps" et de "passer à côté d'informations importantes", selon leurs propres termes. Par ailleurs, ils n'arrivent pas à utiliser de manière optimale les informations fournies par le service centralisé et ressentent le besoin de se doter d'outils de gestion locaux destinés à présenter les informations qui leur sont fournies de manière compatibles avec leurs besoins.

La direction du service centralisé et la cellule de veille qui constitue le terrain ont exprimé le besoin de rationaliser les activités de cette dernière et de développer des outils de gestion ad hoc. L'objectif est d'arriver à créer une structure pérenne de production de connaissances sur l'environnement, structure qui, à terme, doit être reproductible dans d'autres départements de l'entreprise.

5 Conclusion

Notre projet consiste donc à suivre l'évolution d'une cellule de veille pendant deux ans, par une recherche-intervention consistant en la rationalisation de son fonctionnement. Nous voulons, par cette méthodologie, étudier les liens entre les outils de gestion et l'évolution du groupe sous l'angle des savoirs tacites et explicites de ce dernier. Nous espérons pouvoir, à terme, déterminer comment et pourquoi des connaissances pertinentes pour l'organisation peuvent être produites et enrichies par certains de ses membres ; quels outils de gestion se révèlent utiles, ou au contraire inhibiteurs, lors des processus de création de connaissances ; et comment de tels outils "utiles" doivent être conçus et implémentés pour permettre la pérennité des processus de création et de diffusion de connaissances.

Nous pensons que l'intérêt d'une telle recherche est double. D'une part, si de nombreux courants de recherche s'intéressent aux effets pervers de la construction de sens et de la production de connaissances (notamment suite à une perception erronée de l'environnement, ...), ces processus en tant que métier, et les savoirs et savoir-faire qui leur sont attachés restent peu explorés. D'autre part, elle intéresse autant les acteurs des cellules de veille que les managers, qui constituent traditionnellement le champ premier d'observation de la production de connaissances. En effet, si les cellules de veille en

sont a priori des lieux privilégiés, de nombreux autres métiers dans les organisations sont amenés à collecter, sélectionner et interpréter des stimuli de leur environnement et à exploiter les connaissances qui en résultent. Nous croyons qu'une meilleure compréhension des processus de production de connaissances et de construction de sens, et des savoirs qu'ils nécessitent, aidera les organisations à mieux gérer ces processus et la circulation de leurs connaissances.

L'objectif de cette revue de la littérature est de nous fournir une sensibilité théorique aux différents concepts dont nous estimons qu'ils peuvent se révéler utiles au cours de l'observation. La sensibilité théorique est "une qualité personnelle du chercheur. Elle indique une conscience des subtilités des significations des données." (Strauss et Corbin, 1990, p. 41). Cette qualité dépend des lectures antérieures du chercheur, de ses expériences avec le terrain ou en relation avec lui. Elle est également développée durant le processus de recherche. La mise en rapport de deux pans de la littérature de gestion (connaissances et outils de gestion) nous permettra, nous l'espérons, de mieux appréhender les différents phénomènes auxquels nous assisterons sur le terrain.

6 Bibliographie

- Abrahamson E., 1996, "Management fashion", *Academy of management review*, 21, 1
- Argyris, C and Schon D, 1978, *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Co.
- Axelrod, R. 1976, *The structure of decision: The cognitive maps of political elites*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Ayas K., Foppen W. et Maljers J., 1996, "Exploring organizational learning", séminaire de recherche, Rotterdam School of Management
- Balderston F. E., 1987, "Facade and self-deception in the deteriorating financial firm", *California management review*, 29, 2, pp. 101-111
- Bayon D., Berry M., Colasse B., Doblin S., Doublet J.-M. et Zinsou L., 1996, "Débat : vie et mort des outils de gestion", *Entreprises et histoire*, 13, pp. 137-148
- Berry M., 1983, *La technologie invisible*, CRG, Ecole Polytechnique Paris
- Berry D. C. et Dienes Z., 1987, *Implicit Learning: Theoretical and Empirical Issues*, Oxford University Press
- Beyer J. M., 1981, "Ideologies, values and decision making in organizations", in Nyström P. C. et Starbuck W. H. (Eds.), *Handbook of organizational design*, 2, Oxford University Press, pp. 166-202
- Bower G. H. et Hilgard E. R., 1981, *Theories of learning*, Prentice-Hall
- Brief A. et Downey H. K., 1983, "Cognitive and organizational structures: a conceptual analysis of implicit organizing theories", *Human Relation*, 36, 12, pp. 1065-1090
- Brownlie D. T. et Spender J.-C., 1994, "High Minds and Low Deeds: On Being Blind to Creativity in Strategic Marketing", paper presented at the 10th International Marketing Practitioners Conference, University of Groningen, September
- Brown J. S. et Duguid P., 1991, "Organizational learning and communities of practice: toward a unified view of working, learning and innovation", *Organization Science*, 2, pp. 40-57
- Charue-Duboc F., 1995, *Des savoirs en action*, Paris : L'Harmattan
- Cicourel A. V., 1990, "The integration of distributed knowledge in collaborative medical diagnosis". in Galegher J., Kraut R. E. et Egidio C. (Eds.), *Intellectual teamwork*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, pp. 214-242

- Cohen W. M. et Levinthal D. A., 1990, "Absorptive capacity : a new perspective on learning and innovation", *Administrative Science Quarterly*, 35, pp. 128-152
- Crozier M. et Friedberg E., 1977, *L'acteur et le système*, Paris : Seuil
- Cyert R. M. et March J. G., 1963, *A behavioral theory of the firm*, Prentice-Hall
- David A., 1995, *RATP : la métamorphose*, Paris : InterEditions
- David A., 1996, "Structure et dynamique des innovations managériales", *Cahier de recherche*, CGS, Ecole des Mines de Paris, 12
- David A., 1998, "Implémentation des modèles : un état de l'art", *1998 EURO Conference*, Bruxelles, juillet 12-16
- David A. et Giordano J.-L., 1990, "Représenter, c'est s'organiser", *Gérer et comprendre*, juin, pp. 53-62
- Divry C., Debuissou S. et Torre A., 1998, "Compétences et formes d'apprentissage : pour une approche dynamique de l'innovation", *Revue française de gestion*, mars-avril-mai, pp. 115-127
- Doz Y., 1994, "Les dilemmes de la gestion du renouvellement des compétences clés", *Revue française de gestion*, 97, pp. 92-104
- Duncan R. B., 1972, "Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty", *Administrative Science Quarterly*, vol 17, n°2.
- Duncan R. et Weiss A., 1979, "Organizational learning: implications for organizational design", in Staw B. M. (Ed.), *Research in organizational behavior*, 1, Greenwich, CT: JAI Press, pp. 75-123
- Emery F. E. et Trist E., 1965, "The causal texture of organizational environment", *Human relation*, 1
- Fayard D., 1995, "Les outils de gestion: entre norme sociale et objet technique", séminaire "Comment écrire l'histoire des techniques", CHRST, février
- Fligstein N., 1985, "The spread of the multidivisional form among large firms, 1919-1979", *American sociological review*, 50, pp. 377-391
- Girod M., 1995, *Mémoire et organisations*, thèse de doctorat
- Godbout, 1998, "Filtering knowledge: changing information into knowledge assets", Godbout Martin Godbout & associates, Technical Document 9867
- Godelier E., 1996, "Du bricolage à l'organisation : la naissance des outils de gestion du personnel chez Usinor (1948-1981)", *Entreprises et histoire*, 13, pp. 97-114
- Goleman D., 1985, *Simple lies, vital truths*, New York: Simon & Schuster
- Hatchuel A., 1998, "Organisations et marchés", *Séminaire Condor*
- Hatchuel A. et Weil B., 1992, *L'expert et le système*, Economica
- Hedberg B., 1981, "How organizations learn and unlearn", in Nystrom P. C. et Starbuck W. H. (Eds.), *Handbook of organizational design*, 1, Oxford University Press, pp. 1-27
- Heil O. et Robertson T. S., 1991, "Toward a theory of competitive market signaling: a research agenda", *Strategic management journal*, 12, pp. 403-418
- Homans G. C. (1950), *The human organization*, New York
- Hunter M. K., 1991, *Doctor's stories : the narrative structures of medical knowledge*, Princeton, NJ : Princeton University Press
- Ibert J., 1997, *La dynamique concurrentielle et ses déterminants*, Thèse de doctorat
- Jordan B., 1989, "Cosmopolitical obstetrics: some insights from the training of traditional midwives", *Social Science and Medicine*, 28, 9, pp. 925-944
- Kahneman D. et Tversky A., 1979, "Prospect theory: an analysis of decision under risk", *Econometrica*, 47, pp. 263-291
- Katz D. et Kahn R., 1978, *The social psychology of organizations*, New York: Wiley

Kelley H. H., 1971, *Attribution in social interaction*, General Learning Press

Lave J., 1988, *Cognition in practice*, New York: Cambridge University Press

Lave J. et Wenger E., 1990, *Situated learning: legitimate peripheral participation*, Palo Alto, CA: Institute for research on learning

Louis M. R., 1983, "Organizations as culture-bearing milieux", in Pondy L. R., Frost P., Morgan G. et Dandridge T. C. (Eds.), *Organizational symbolism*, JAI Press, pp. 39-54

Machlup F., 1962, "Semantic quirks in studies of information", in Machlup F. et Mansfield U. (Eds.), *The study of information*, New York : Wiley

March J. G. et Olsen J. P., 1976, *Ambiguity and choice in organizations*, Bergen, Norway: Universitetsforlaget

Meyer J. W. et Rowan B., 1977, "Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony", *American journal of sociology*, 83, pp. 340-363

Mintzberg H., 1982, *Structure et dynamique des organisations*, Prentice-Hall

Moison J.-C., 1997, *Du mode d'existence des outils de gestion*, Seli Arslan

Moorman C. et Miner A., 1998, "Organizational improvisation and organizational memory", *Academy of Management Review*; Oct 1998;

Nelson R. R. et Winter S. G., 1982, *An evolutionary theory of economic change*, Cambridge MA : Belknap Press

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

Nonaka, I. et Takeuchi H., 1995, *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford University Press, New York.

Nyström P. C., Hedberg B. L. T. et Starbuck W. H., 1976, "Interacting processes as organization designs", in Kilmann R. H., Pondy L. R. et Slevin D. P. (Eds.), *The management of organization design*, 1, New York: Elsevier North-Holland, pp. 209-230

Orr J. E., 1990, "Sharing knowledge, celebrating identity: community memory in a service culture", in Middleton D.S. et Edwards D. (Eds.), *Collective Remembering*, Newbury Park, CA: Sage, pp. 169-189

Ouchi W., 1980, "Markets, bureaucracies and clans", *Administrative science quarterly*, 25, pp. 129-141

Pfeffer J., 1978, *Organizational Design*, Arlington Heights, IL: AHM Pub.

Polanyi M., 1962, *Personal knowledge*, University of Chicago Press

Schein E. H., 1985, *Organizational culture and leadership*, San Francisco: Jossey-Bass

Schroder H. M., Driver M. J. et Streufert S., 1967, *Human information processing*, New York: Holt, Rinehart and Winston

Schutz et Jobe, 1998, "Codification and tacitness as knowledge management strategies", *Cahier de recherche*, Université de Washington, Seattle

Scribner S., 1986, "Thinking in action : some characteristics of practical thought", in Sternberg R. et Wagner R. K. (Eds.), *Practical intelligence, Nature and origins of competence in the everyday world*, Cambridge University Press, pp. 13-30

Senge P. M., 1990, *The fifth discipline*, New York: Doubleday

Sidor J., 1998, "Organizational learning", Implementing Collaborative Community Development Conference, Washington, DC, juin

Simon H. A. (1947), *Administrative behavior*, New York: McMillan

Simon H. A., 1952, "A behavioral model of rational choice", *Quarterly journal of economics*, 69, pp. 99-118

Simon, H. A., 1987, "Making Management Decisions: The Role of Intuition and Emotion," *Academy of Management Executive*, vol. 1, no. 1, pp. 57-64.

- Simon H. A., 1991, "Bounded rationality and organizational learning", *Organization science*, 2, 1
- Spender, J.-C., 1989, *Industry recipes: The nature and sources of managerial judgement*, Oxford : Basil Blackwell
- Spender, J.-C., 1996, "Competitive advantage from tacit knowledge? Unpacking the concept and its strategic implications", In Moingeon, B. et Edmondson A. (Eds.). *Organizational learning and competitive advantage*, Sage Publications, pp. 56-73
- Starbuck W. H., 1982, "Congealing oil: inventing ideologies to justify acting ideologies out", *Journal of management studies*, 19, pp. 3-27
- Starbuck W. H. et Milliken F. J., 1988, "Executives' perceptual filters: what they notice and how they make sense", in Hambrick D. (Ed.), *The executive effect: concepts and methods for studying top managers*, Greenwich, CT: JAI Press, pp. 35-65
- Strauss A. et Corbin J., 1990, *Basics of qualitative research, grounded theory procedures and techniques*, Newbury Park, CA: Sage
- Sveiby K.E. et Lloyd T., 1987, *Managing know How*, Bloomsbury
- Tamuz M., 1987, "The impact of computer surveillance on air safety reporting", *Columbia Journal of World Business*, 22, pp. 69-77
- Taylor S. F. et Crocker J., 1981, "Schematic bases of social information processing", in Higgins E. T., Herman C. P. et Zanna M. P. (Eds.), *Social cognition, the Ontario symposium*, vol. 1, Hillsdale, NJ: Erlbaum, pp. 89-134
- Teece D. J., 1987, "Profiting from technological innovation", in Teece D. J. (Ed.), *The competitive challenge*, Cambridge, MA : Ballinger Pub., pp. 185-219
- Terreberry S., 1967, "The evolution of organizational environments", *Administrative science quarterly*, 12, pp. 590-613
- Walsh J. P., 1988, "Selectivity and selective perception: an investigation of managers' belief structures and information processing", *Academy of management journal*, 31, pp. 873-896
- Walsh J. P. et Fahey L., 1986, "The role of negotiated belief structures in strategy making", *Journal of management*, 12, pp. 325-338
- Walsh, J. P., et Ungson G. R., 1991, "Organizational Memory," *Academy of Management Review*, 16, pp. 57-91.
- Waterman R. H., 1990, *Adhocracy: the power to change*, Whittle Direct Books
- Wegner, D. M., 1987 "Transactive memory: A contemporary analysis of the group mind." in Mullen B. et Goethals G. R. (Eds.), *Theories of Group Behavior*, New York: Springer-Verlag, pp. 185-208
- Weick K. E., 1979, *The social psychology of organizing*, Addison-Wesley
- Weick K. E., 1995, *Sensemaking in organizations*, Sage
- Weick K. E. et Bougon M., 1986, "Organizations as cognitive maps: Charting ways to success and failure", in Sims H. P., Gioia D. A. et al. (Eds), *The thinking organization: Dynamics of organizational social cognition*, San Francisco: Jossey-Bass, pp. 102-133
- Weick K. E. et Roberts K. H., 1993, "Collective minds in organizations: heedful interrelating on flight decks", *Administrative science quarterly*, 38, pp. 357-381
- Zajac, E. J. et Bazerman M. H., 1991 "Blind Spots in Industry and Competitor Analysis: Implications of Interfirm (Mis)perceptions for Strategic Decisions", *Academy of Management Review*, 16, 1, pp. 37-56.
- Zahra S. A et Chaples S. S., 1993, "Blind spots in competitive analysis", *Academy of Management Executive*, 7, 2, pp. 7-28.