



**HAL**  
open science

## La dualité “ savoir-connaissance ” en sciences des organisations

Yvon Pesqueux

► **To cite this version:**

Yvon Pesqueux. La dualité “ savoir-connaissance ” en sciences des organisations. Séminaire de recherche en anthropologie de l’imaginaire, Nov 2008, Angers, France. hal-00480013

**HAL Id: hal-00480013**

**<https://hal.science/hal-00480013>**

Submitted on 3 May 2010

**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.

**Yvon PESQUEUX**

**CNAM**

**Professeur titulaire de la Chaire « Développement des Systèmes d'Organisation »**

**292 rue Saint Martin**

**75 141 Paris Cédex 03**

**Tél. 01 40 27 21 63**

**FAX 01 40 27 26 55**

**E-mail [pesqueux@cnam.fr](mailto:pesqueux@cnam.fr)**

**Site web [www.cnam.fr/lipsor](http://www.cnam.fr/lipsor)**

# **La dualité « savoir – connaissance » en sciences des organisations<sup>1</sup>**

## **Introduction**

Parler de management de la connaissance, c'est devoir se poser la question de ce qu'est une connaissance organisationnelle au regard de termes adjacents (donnée, information, compétence par exemple). Après avoir positionné la notion par rapport à un ensemble de notions voisines, il sera donc question de tenter de définir ce dont il est question. La connaissance organisationnelle pose en effet des questions d'ordre épistémologique et d'ordre méthodologique.

Mais, au préalable, il est important de souligner qu'en tant qu'« objet », le management de la connaissance est principalement issu des approches professionnelles et qu'il est encore en attente de conceptualisation.

Le management de la connaissance se construit sur une gradation qui s'établit entre quatre notions contiguës : la donnée, l'information, la compétence et la connaissance. Ces quatre notions servent de point d'appui à un ensemble d'analyses qui éloignent de la thématique « système d'information » compris essentiellement comme un système formel à base informatique pour aller vers une logique à la fois de type ressources humaines et de type financier avec la notion de capital immatériel.

---

<sup>1</sup> Ces idées ont été reprises de M. Ferrary & Y. Pesqueux, *Management de la connaissance – Knowledge management, apprentissage organisationnel, société de la connaissance*, Economica, Paris, 2007

C'est donc avec la gradation « données – informations – compétences – connaissances » qu'il est possible d'aborder la question des différentes dimensions du « capital immatériel » de l'organisation. Comme on le verra, il faut d'ailleurs remarquer que si « données » et « informations » se situent clairement dans la thématique des systèmes d'information, « compétences » ajoute la dimension « ressources humaines » et « stratégie » et « connaissances » la dimension « stratégique ». C'est ainsi que la notion de donnée se réfère à la figure de l'ingénieur, celle d'information à celle du journaliste, celle de compétence à celle du manager et celle de connaissance au savant.

## **1. La donnée**

La donnée résulte, au regard de son enracinement dans la thématique « système d'information – système informatique », de procédures d'acquisition. Qualitative ou quantitative, il n'y a pas d'intention ou de projet dans la donnée, si ce n'est celui de sa formalisation qui repose toutefois sur un modèle *a priori* le plus souvent implicite. Ne parle-t-on pas, en système d'information, de schéma conceptuel des données, du couplage entités – relations ? Une donnée n'a qu'une signification, elle n'a pas de sens en elle-même. C'est donc la raison pour laquelle le concept qui lui sert de base est le modèle sémantique des données. On est ici dans un projet de classification des significations en relation avec l'occurrence de sa collecte et face à un instrument, la base de données relationnelle, même s'il paraît difficile d'articuler des données indépendamment de l'intentionnalité de l'agent qui en matérialise la définition et la collecte. Cette intentionnalité peut peser aussi bien sur sa signification que sur son sens au point d'en fausser la fiabilité d'acquisition, d'où le développement d'un nombre considérable de méthodes visant à pallier cette possible dérive de partialité. Le processus général de gestion des données tendra donc, par déterminisme technique, d'en effacer l'intention.

## **2. L'information**

L'information est une donnée ou un ensemble de données articulées de façon à construire un message qui fasse sens. La façon d'organiser les données résulte d'une intention de l'utilisateur. Elle est donc partiellement subjective. L'information implique un émetteur et un récepteur mais aussi un média dont la nature est loin d'être neutre. Ces pôles supposent l'existence d'une aptitude, sous forme de compréhension sélective, pour extraire le sens de l'information du bruit qui l'entoure. L'information est donc un ensemble de données replacées dans un contexte, principalement organisationnel pour ce qui nous intéresse ici, et porteuse d'un sens particulier. Là encore, le concept a donné lieu à de considérables développements en matière de système d'information et au développement de protocoles visant à rendre les systèmes d'information aussi performants que possible. Trois notions sont généralement associées : celle de système d'information (avec la question de sa performance économique),

celle de quantité d'informations (avec la tension qui apparaît entre la quantité d'informations rendue disponible et la surinformation) et celle d'ambiguïté (qui ouvre la question de la pertinence, question liée à la notion imprécise s'il en est de « qualité » de l'information).

Les modalités de traitement de l'information auraient donc une influence importante sur les structures organisationnelles et leurs performances<sup>2</sup>, les notions d'incertitude et de traitement de l'information étant utilisés pour proposer une approche contingente dont le critère sera constitué par le système d'information. Il s'agit alors de considérer l'organisation comme un système de traitement de l'information confronté à un degré plus ou moins élevé d'incertitude, le traitement de l'information correspondant à trois activités : la collecte de données, l'interprétation des données collectées et le traitement de l'information (vu comme une modification des connaissances).

L'approfondissement de la posture qui conduit à considérer l'organisation comme un système d'interprétation<sup>3</sup> contribue ainsi à fonder les notions d'intelligence et de mémoire organisationnelles. Il faut ici souligner les postulats « forts » qui prévalent pour ce qui concerne une telle perspective, postulats tels que la représentation de l'organisation par un système d'interprétation, la possibilité d'individualiser un « objet » qui serait la décision et de pouvoir y rapporter des informations *ad hoc*. C'est dans cette perspective pragmatique (au sens philosophique du terme) que se situent les travaux de R. L. Daft et K. E. Weick qui proposent une typologie des organisations à partir de quatre perspectives d'interprétation des informations. À leurs yeux, chaque perspective dépend des croyances du management sur l'environnement et du poids de l'organisation. Cette typologie repose sur l'hypothèse que les modes d'interprétation sont associés avec des différences organisationnelles dans la manière de voir l'environnement, dans le but de réduire l'ambiguïté et de mettre en œuvre la stratégie et le processus de décision. Leurs postulats prennent en compte le fait que les organisations ont des capacités de cognition et de mémorisation leur permettant de conserver une connaissance au-delà des individus. Les organisations doivent procéder à des interprétations afin de donner un sens à l'information collectée. Ce processus d'interprétation, qui n'est ni simple ni bien connu, est constitué d'autres activités que la seule interprétation et peut se diviser en trois étapes : la recherche d'informations qui est plus ou moins formalisée selon les cas, l'interprétation qui correspond au fait de transcrire des faits et de développer une signification commune parmi les décideurs et l'apprentissage.

---

<sup>2</sup> M. L. Tushman et N.A. Nadler, « Information Processing as an Integrating Concept in Organizational Design », *Academy of Management Review*, July 1978.

<sup>3</sup> R. L. Daft et K. E. Weick, « Toward a Model of Organizations as Interpretations Systems », *Academy of Management Review*, n°9, 1984.

Pour ces auteurs, deux variables clés déterminent les différences de logiques d'interprétation entre les organisations : les croyances des agents au sujet de la complexité de l'environnement et la nature de la perception de l'environnement par l'organisation, logiques qui tendent à rapprocher information de connaissance. En effet, c'est en passant par une « information sur » que l'on acquiert une « connaissance de ». Pour ce qui concerne les croyances, ils distinguent deux grandes attitudes dans la mesure où les organisations perçoivent leur environnement soit comme étant analysable et mesurable, soit comme ne l'étant pas. Dans le premier cas, l'organisation cherchera une « bonne » réponse tandis que, dans le second, elle cherchera à se faire une image raisonnablement plausible de la situation compte tenu de ses expériences précédentes. En d'autres termes, elle cherchera à avoir une connaissance des facteurs qui expliquent ces différences de perception et qui proviennent simultanément de la complexité, de la stabilité plus ou moins grande de l'environnement et des expériences passées des agents. Pour ce qui concerne la perception de l'environnement lors de la recherche d'informations, certaines organisations cherchent activement une réponse (supposée exister par nature dans l'environnement), d'autres « testent » l'environnement afin de découvrir une démarche appropriée et d'autres, enfin, ont une attitude passive et se contentent de mettre en place des services susceptibles de recevoir des informations émises par leur environnement. Ils expliquent ces différences en prenant en compte le degré de conflit existant entre l'environnement et l'organisation.

Ils vont alors caractériser les organisations en fonction des logiques qu'elles mettent en œuvre en termes de quête d'information (dont on rappelle les trois aspects qu'ils ont mis en avant plus haut : la recherche d'informations, l'interprétation et l'apprentissage) :

- Logique active. L'organisation mène une politique active de perception dans un environnement qu'elle considère comme étant non analysable. Elle tend à « construire » son propre environnement et à apprendre par l'action.
- Logique de découverte. L'organisation a une politique de perception, mais considère l'environnement comme étant analysable et, à ce titre, cherche « la bonne solution ». Elle a donc une volonté affichée de modéliser et de prévoir ses évolutions.
- Logique conditionnée. L'organisation adopte une stratégie passive, cherchant à détecter des données dans un environnement perçu comme étant analysable. Elle se focalise sur quelques informations importantes et met en place des procédures routinières.
- Logique non dirigée, indirecte. L'organisation est passive face à un environnement non analysable et utilise des données peu formalisées comme des contacts, des rumeurs qu'elle peut « capter » au gré de son activité.

Pour ce qui nous concerne ici, cette typologie offre un modèle compréhensif du capital informationnel de l'organisation car ces différentes stratégies ont un impact sur l'ensemble des caractéristiques de l'organisation associées au traitement de l'information : la nature et le mode

de recherche des données, les processus d'interprétation et de décision et son insertion dans les logiques organisationnelles.

En termes de stratégie, la typologie précédente amène à distinguer quatre grandes catégories de stratégies : **la prospection** impliquant un haut degré d'initiative par rapport à l'environnement ; **l'analyse**, plus prudente, qui permet le maintien d'un noyau organisationnel stable avec des innovations occasionnelles ; **la défense** qui a pour but de maintenir les acquis dans un environnement stable et analysable ; **la réaction** qui n'est pas une stratégie à part entière dans la mesure où elle consiste à réagir aux changements de l'environnement.

En termes de décision, cette typologie des processus informationnels débouche également sur une classification des modes de décision : **mode non dirigé** car l'impossibilité de formaliser précisément les problèmes empêche de définir une solution rationnelle et implique de rechercher un consensus ; **mode actif** où, suite à la réussite ou à l'échec des actions engagées, l'organisation adapte ses décisions ultérieures ; **mode rationnel** où l'accent est mis sur la compréhension rationnelle des problèmes ; **mode dirigé** où les décisions sont essentiellement programmées.

Cette démonstration est certes orientée vers l'information mais faire des organisations des « systèmes d'interprétation », c'est déjà quitter l'information pour aller vers la notion de connaissance.

### **3. La notion de compétence**

Fonder le « capital immatériel » de l'organisation sur les compétences, c'est coter deux dimensions attribuées à la compétence aujourd'hui : son acception en gestion des ressources humaines et celle qui lui est attribuée en management stratégique. La première l'associe à l'agent organisationnel compte tenu de sa situation professionnelle tandis que la seconde en fait une ressource à mobiliser dans l'exercice du volontarisme managérial. Ces deux acceptions posent la question du passage du premier plan au second. La compétence individuelle peut-elle être considérée comme structurant la compétence organisationnelle ou bien est-elle de nature différente ? La notion de compétences touche aussi bien les conceptions de l'apprentissage que celles de l'organisation du travail.

De nombreuses analyses ont été consacrées à la compétence, conduisant à une confusion avec l'objet qui est le nôtre ici : la connaissance. Nous en aborderons quelques-unes afin de proposer un point sur le débat qui permettra d'affirmer que la connaissance organisationnelle est d'un autre ordre même si, comme on le verra, la notion de connaissance est le plus souvent considérée comme une des composantes de la compétence.

Y. Lichtenberger<sup>4</sup> souligne l'origine latine de la notion (*competere*, c'est-à-dire « tendre vers », « chercher à obtenir avec » et, au figuré, « convenir », que l'on retrouve aussi dans « compétition »). A ses yeux, la compétence comporte quatre aspects : l'idée de capacité générale à effectuer une tâche (d'ordre général), celle de qualification spécifique de celui qui agit (mode particulier), celle d'habilitation (attribution à une personne ou un groupe d'un pouvoir de décision et d'action) et celle d'engagement d'un individu dans une situation de travail.

Le constat de l'émergence d'un modèle de l'organisation construit sur les compétences part de la substitution du terme de compétence à celui de qualification. Comme le signale J.-P. Durand<sup>5</sup>, « *Que peut signifier ce glissement ? Caractérise-t-il une transformation des contenus et de l'exercice du travail ? Ou bien correspond-il à une modification douce de la nature du contrat de travail ?* ». L'examen de ce processus de substitution fait aussi l'objet de l'ouvrage de P. Zarifian, *Objectif Compétence*<sup>6</sup> qui examine le passage d'une focalisation sur les postes à une focalisation qui prenne aussi en compte l'individu occupant le poste. Aux « capacités », s'ajoute le « savoir-être », c'est-à-dire, pour reprendre l'expression de P. Zarifian, « *un retour du travail dans le travailleur* », exprimant par là une thèse « optimiste » au regard de cette substitution tout comme G. Le Boterf<sup>7</sup> qui va mettre la notion de compétence en liaison avec celle de savoir et celle de « professionnel ». De façon générale, c'est aussi au travers du thème de la compétence que l'on débouche sur celui d'« organisation qualifiante ». Comme le signalent G. Trépo et M. Ferrary<sup>8</sup>, « *pour ce faire, les entreprises ont défini des profils de compétences comme savoir-faire opérationnels validés, c'est-à-dire les connaissances et expériences d'un salarié applicables dans une organisation adaptée, confirmées par le niveau de formation et ensuite par la maîtrise des fonctions exercées. Ces profils de compétences permettent d'organiser les plans de formation pour reconvertir les ouvriers afin qu'ils soient employables au sein d'organisations utilisant de nouvelles technologies de production* ».

La gestion des compétences regroupe un ensemble de méthodes dont l'apparition précède celle de la question du management de la connaissance. Pour C. Dejoux<sup>9</sup>, la gestion des compétences part des catégories de la certification des compétences qui distingue les

---

<sup>4</sup> Y. Lichtenberger, « Compétence, compétences », in *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, Paris, 2003

<sup>5</sup> J.-P. Durand, « Les enjeux de la logique compétence », *Annales des Mines – Gérer et Comprendre*, décembre 2000, p. 16-24 et réponse de P. Zarifian, p. 25-28.

<sup>6</sup> P. Zarifian, *Objectif Compétence – pour une nouvelle logique*, Éditions Liaisons, Paris, 1999.

<sup>7</sup> G. Le Boterf, *Développer la compétence des professionnels – Construire les parcours de professionnalisation*, Éditions Liaisons, Paris, 2002.

<sup>8</sup> G. Trépo et M. Ferrary, La gestion des compétences : un outil stratégique in *Les organisations*, Éditions Sciences Humaines, 1999, p. 346.

<sup>9</sup> C. Dejoux, *Les compétences au cœur de l'entreprise*, Éditions d'Organisation, Paris, 2001.

compétences déclaratives (avec un référentiel comprenant des items « objectifs »), des compétences procédurales de type savoir-faire et des compétences d'élargissement ou des compétences de jugement, établissant, elle aussi, un continuum entre le concept de compétences en stratégie et celui de compétences en gestion des ressources humaines. La notion de compétence est également souvent utilisée en recrutement, comme le signalent F. Eymard-Duvernay et E. Marchal<sup>10</sup> en faisant de la compétence une construction qui résulte d'une convention admise par les parties prenantes du « marché du travail ». Le passage de la référence à la qualification à celle de la compétence marque une évolution de la représentation de la relation de travail venant tenir compte d'un surcroît d'exigences demandées au salarié. La notion de qualification a occupé une place centrale depuis la Deuxième guerre mondiale dans la mesure où elle rendait compte de la tension entre les qualités demandées à la main d'oeuvre compte tenu de la référence à une idée de standardisation et les niveaux de rémunération. Elle renvoie à l'individu compte tenu de sa formation initiale et de son expérience. Comme le souligne Y. Lichtenberger, elle se reconnaît *a priori* (alors que la compétence se reconnaît *a posteriori*), elle contient l'idée de potentiel défini (alors que la compétence contient celle d'ajustement).

G. de Terssac<sup>11</sup> définit la compétence comme « *une notion intermédiaire qui permet de penser les relations entre le travail et les savoirs détenus par les individus* ». Cette notion s'articule avec celle de qualification dont elle est censée combler les lacunes, surtout par son autonomie par rapport à quelque cadre externe de validation et donc aussi celle d'un modèle organisationnel qui sous-tendrait des attentes en termes de compétences. En effet, les qualifications sont aussi une reconnaissance externe de la valeur des savoirs issus de métiers au regard d'un diplôme garanti par l'État.

Pour lui, la compétence s'inscrirait dans les catégories d'une évolution des représentations de la place de la qualification où, à une conception restreinte de la qualification dans la décennie 70 (« *la qualification est alors vue comme l'ensemble des capacités et connaissances socialement définies et requises pour réaliser un travail déterminé* »), on passerait, dans la décennie 80, à une représentation de la qualification en termes de savoir-faire du fait de la complexité croissante des tâches demandées aux opérateurs et, dans la décennie 90, à une représentation en termes de « savoir-que-faire » du fait de la nécessité d'analyser le contexte de façon continue, de ré-élaborer le but à atteindre et d'organiser l'action au sein d'un collectif (par exemple dès la conception). Il synthétise ces visions sur la base de trois registres : la qualification niée, tolérée et retrouvée. Dans le premier cas, savoir et faire sont séparés, dans le second, il y a reconnaissance de la variabilité des contextes et dans la

---

<sup>10</sup> F. Eymard-Duvernay et E. Marchal, *Façons de recruter : le jugement des compétences sur le marché du travail*, Métailié, Paris, 1997.

<sup>11</sup> G. de Terssac, « Savoirs, compétences et travail », Octares, Toulouse, 1999, p. 223-247.

troisième reconnaissance du caractère non structuré de l'espace d'action. Qualification et compétence sont deux concepts qui ont donné lieu aussi bien à des interprétations instrumentales que politiques et sociales. La compétence tend donc à se reconnaître individuellement et elle est toujours contextualisée, dans une tension entre « savoir » et « vouloir ».

Pour G. de Terssac, le concept de compétence reposerait plus spécifiquement sur trois idées :

- Celle de la caractérisation de toutes les qualités (et pas seulement les savoirs formels identifiés) donc également les croyances, les motivations, les cultures, etc.
- celle de l'importance de l'organisation des savoirs (et pas seulement en fonction de son origine),
- celle du déclassement des critères de l'évaluation professionnelle des personnes au profit d'une évaluation générale de la personne (d'où la montée en puissance du « bilan de compétences »).

Pour sa part, P. Cabin<sup>12</sup> définit ainsi les dimensions de la compétence.

- Elle est latente et ne s'exerce que dans une situation donnée.
- Elle n'est pas un état ou une connaissance possédée, mais un processus dynamique. Ainsi la compétence désignera tout autant la capacité à réagir à un imprévu, à improviser qu'un ensemble figé (par un diplôme notamment).
- Ce processus dynamique et « situé » résulte de l'interaction entre plusieurs types de savoirs : des connaissances et des savoir-faire mais aussi des savoir-être (on parlera alors de « compétences sociales »), des fonctionnements cognitifs (par exemple, la capacité à prendre une décision ou l'aptitude à s'auto-évaluer).

Les différents savoirs « à épithète » n'ajoutent pas forcément de clarification quant à la définition de la notion. C'est en particulier le cas du savoir-être qu'E. Ségal<sup>13</sup> qualifie de notion en clair obscur en distinguant le versant technique du savoir-être (comme adaptation de l'Homme au métier, comme compétence organisationnelle d'adaptation aux autres de la même entité, comme connaissance industrielle du *business model*) du versant social (comme connaissance des rapports sociaux de la coopération au sein d'un collectif, comme capacité à comprendre une configuration donnée), Le savoir-être se positionnant *in fine* comme un processus de transmission et d'acquisition. Le savoir-être est une notion qui fait passer de la connaissance à la re-connaissance. Le « savoir transférer » vise le passage des compétences d'organisation à organisation. Remarquons qu'il n'est jamais question de savoir-vivre dans le registre des « savoirs » venant constituer les compétences.

---

<sup>12</sup> P. Cabin, « Compétences et organisations » in *Les organisations*, Éditions Sciences Humaines, Paris, 1999, p. 353-356.

<sup>13</sup> E. Ségal, « Les « savoir-être » : un clair obscur » in J.-P. Durand & M.-C. Le floch (Eds.), *La question du consentement au travail*, L'Harmattan, collection « Logiques sociales », Paris, 2006, pp. 163-173

La référence à la notion de compétence comporte un important volet instrumental constitué par des référentiels, des dispositifs d'évaluation et de modalités organisationnelle pour son développement. Une grande difficulté conceptuelle marque le passage du niveau individuel au niveau organisationnel. E. Lamarque & F. Lamarque<sup>14</sup> mentionnent les aspects suivants : l'assimilation de l'entreprise à un être humain, l'impasse du passage d'un niveau à l'autre par agrégation simple, etc.

La perspective stratégique de la compétence offre une représentation de l'organisation venant mettre en avant l'aspect collectif de l'organisation sur la base de la référence à des compétences internes dans le but de changer les règles du jeu concurrentiel afin d'obtenir un monopole provisoire que l'on espère le plus durable possible. C'est d'ailleurs à ce titre que lesdites compétences vont tendre à être « gérées » et à constituer un capital informationnel. La compétence recouvrirait ainsi l'idée d'une forme de contribution du travail à la performance, sans pour autant spécifier cette forme-là. La gestion des compétences devrait fatalement conduire à une amélioration de la performance soulignant ainsi le rôle du management dans l'engagement des salariés dans leurs tâches. On est bien là dans la perspective du « volontarisme managérial ». L'avantage concurrentiel serait alors lié à ce que certaines compétences internes (ces compétences étant d'ailleurs principalement liées à la ressource humaine) permettent de générer durablement de la « valeur », compétences qualifiées de « fondamentales ». Une compétence est ici vue à partir de trois constituants - une combinaison, des aptitudes et des technologies - aboutissant à des résultats dans les trois domaines que sont l'accès au marché, l'organisation du processus et la construction de la contribution fonctionnelle du produit ou du service.

Cette perspective stratégique a donné lieu à différentes classifications dont, par exemple, celle qui distingue entre le niveau élémentaire des compétences spécialisées (savoirs spécialisés, savoir-faire individuels, connaissances individuelles, etc.), le niveau intermédiaire des compétences fonctionnelles (recherche et développement, production, etc.), le niveau supérieur des compétences inter-fonctionnelles (développement de produits et de services, service aux clients et usagers, gestion de la qualité, etc.) et des compétences générales d'ordre stratégique (processus de coordination, processus de décision, structures d'incitations, gestion de la performance, etc.). D. Leonard-Barton<sup>15</sup> distingue ainsi entre le savoir et l'habileté des employés (application de leurs connaissances aux techniques spécifiques à l'entreprise), le savoir gravé dans les systèmes techniques (codification des savoirs), le système managérial

---

<sup>14</sup> E. Lamarque & F. Lamarque, « De la compétence organisationnelle à la compétence humaine : le cas du secteur bancaire », in *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, Paris, 2003

<sup>15</sup> D. Leonard-Barton, « Core capabilities and Core rigidities : a Paradox in Managing New Product Development », *Strategic Management Journal*, vol. 13, n° 2, 1992

qui définit les voies formelles et informelles de création et de contrôle du savoir) les valeurs et les normes associés aux différents types de savoirs. On pourrait aussi proposer une distinction entre des compétences organisationnelles et des compétences relationnelles ou encore entre celles qui se réfèrent au support de la mémoire, celles qui se réfèrent aux instances de gestion et celles qui se réfèrent aux instances de contrôle.

G. Hamel et C. K. Prahalad<sup>16</sup> distinguent une compétence d'une ressource par le fait que les compétences ne se dégradent pas par l'usage mais croissent par apprentissage, contrairement aux actifs matériels, et définissent des compétences centrales (ou *core competencies* que l'on traduit par « compétence clé » mais que l'on pourrait tout aussi bien traduire par « cœur » de compétence afin de bien distinguer cette perspective de celle d'une analyse en facteurs clés de succès). Ils les définissent comme « *des apprentissages collectifs d'une organisation spécialement dans le domaine du comment coordonner des productions spécialisées différentes et comment intégrer plusieurs sources de technologies* ». C'est par référence à ces compétences-là qu'il est question de distinguer, par effet zoom, aussi bien les secteurs que les entreprises entre-elles. C'est aussi par référence à ces mêmes compétences que les frontières des secteurs tout comme celles des entreprises varient. Il suffit de penser à Apple et à son entrée dans le secteur de la diffusion de musique pour illustrer combien cette entreprise a modifié les frontières entre le secteur de l'électronique grand public et de l'édition musicale de la même manière qu'elle a modifié ses compétences centrales. Comme le souligne F. Sainty<sup>17</sup>, « *si la théorie des compétences fondamentales propose une réflexion sur la méthodologie à employer pour valoriser les compétences, cette valorisation passe d'abord par les processus de management, et ensuite par les concepts de connaissance et de savoir-faire individuels. Les compétences sont alors vues en tant que processus de management et éléments organisationnels construits autour de la connaissance et des savoir-faire individuels* ». L'organisation peut ainsi se représenter au travers de la mise en œuvre d'un portefeuille de compétences dans le contexte d'une combinaison spécifique. La mise en exergue de la notion de compétence dans le cadre d'un modèle stratégique de l'organisation pourrait finalement être interprété comme la conséquence normale de la focalisation de l'analyse stratégique sur le concept de métier. Le métier suppose en effet la combinaison dynamique de compétences. Mais c'est alors la question de l'identification des compétences de l'organisation qui se pose. Le niveau de repérage est-il l'organisation, les produits et les services, le métier ou bien encore le domaine d'activité ?

---

<sup>16</sup> G. Hamel et C.K. Prahalad, « The Core Competence of the Corporation », *Harvard Business Review*, n° 68, 1990, p. 79-91.

<sup>17</sup> F. Sainty, *Mutuelles de santé et nouveaux contextes d'action : une approche par le modèle ressources – compétences*, Thèse Université de Nice Sophia-Antipolis, 2001, p. 204.

La dynamisation du modèle des compétences fondamentales par le *Knowledge-Based View* repose sur le postulat que les processus de management consistent à rechercher les moyens de gérer, de produire et de diffuser les connaissances, de générer des compétences collectives en dépassant les limites cognitives intrinsèques et conduit donc à distinguer les connaissances de l'individu des connaissances organisationnelles. Il accorde une place centrale à des notions telles que le savoir organisationnel, l'apprentissage organisationnel et donc la production et la gestion des savoirs. C'est la fertilisation croisée des savoirs individuels qui importe dans la mesure où l'on s'y représente l'agent comme un récepteur d'informations et un créateur de connaissances pour l'organisation. Au-delà du savoir-faire, la création et la valorisation d'un savoir-être sont donc importantes. La difficulté est celle de la transformation des compétences individuelles en compétences collectives, d'où l'importance accordée à la mise en place de relations de longue durée et d'un code commun de communication. Les compétences apparaissent comme le stade ultime d'une chaîne qui part des données produisant les informations qui produisent les connaissances qui produisent les compétences, données, informations et connaissances constituant, à ce titre, des ressources particulières mises en œuvre au sein d'une organisation apprenante. La compétence est alors considérée comme hiérarchiquement supérieure à la connaissance.

Pour sa part, T. Durand<sup>18</sup> distingue trois dimensions de la compétence :

- la construction et le déploiement au sein de l'organisation d'une stratégie (qui s'apparente plutôt à l'axe des « savoirs », sans pour autant s'y identifier) ;
- l'organisation, dans ses deux dimensions que sont la structure organisationnelle et les processus (qui sont plutôt liées à l'axe des savoir-faire) ;
- la mobilisation, c'est-à-dire l'effort de conviction et d'entraînement pour doter l'ensemble des ressources humaines d'une volonté commune d'avancer dans le même sens (ce dernier point est donc plus directement lié avec l'axe des attitudes).

Il prend d'ailleurs le soin de préciser les difficultés liées à cette distinction. C'est ce qui lui permet d'avancer l'idée que le déploiement coordonné des actifs et des ressources ne dépend pas seulement des processus de management et des routines dans l'organisation. Il propose d'ajouter à une conception qu'il juge restrictive de la compétence car trop liée aux processus de management, la structure organisationnelle, la vision stratégique et enfin l'identité et formule le chaînage suivant entre ces notions : données ->(acter)->information ->(assimiler)->connaissance ->(dépasser)-> expertise.

Pour ce qui concerne la théorie des « capacités dynamiques », F. Sainty<sup>19</sup> souligne : « *alors que le K.B.V. (Knowledge-Based View) se fixe comme objectif l'apprentissage*

---

<sup>18</sup> T. Durand, « La compétence organisationnelle au macroscopie », in DRISSE, *Le management stratégique en représentations*, Ellipses, Paris, 2001, p. 199-223.

<sup>19</sup> F. Sainty, *op. cit.*, p. 209.

*organisationnel pour mieux transformer des connaissances en compétences et réduire des phénomènes liés à l'opportunisme et aux limites cognitives des acteurs engagés dans une situation de gestion, la théorie des Capacités Dynamiques cherche à mettre en lumière d'autres formes de compétences, qui relèvent plus d'une méthodologie pour mettre en adéquation l'ensemble des ressources et compétences avec le contexte, et arriver, par des intentions, des stratégies de mouvements, à faire que les capacités organisationnelles soient pertinentes par rapport à son environnement* ». Les compétences ont ici trait à des actifs organisationnels et relèvent d'aptitudes (d'où la notion de capacités dynamiques) pour agir dans certains domaines et maîtriser les processus d'apprentissage inhérents à ceux-ci.

J.-L. Arrègle<sup>20</sup> distingue ainsi quatre catégories de capacités dynamiques :

- l'apprentissage permettant de créer des compétences stratégiques (c'est-à-dire distinctives) à partir de l'expérience organisationnelle ;
- l'innovation qui utilise les compétences stratégiques actuelles pour en créer de nouvelles par combinaison avec celles-ci ;
- l'identification des aptitudes (en constante évolution) ;
- la préservation des compétences stratégiques.

Les compétences dépendraient ainsi de la manière dont les décisions sont prises et les origines de l'avantage concurrentiel seraient ainsi plus managériales que de l'ordre de la ressource humaine présente dans l'organisation. Cette représentation des compétences tiendrait mieux compte de la dimension processuelle des phénomènes de structuration propres à l'organisation.

Mais alors, la vision « stratégique » de la compétence ne serait-elle pas *in fine* un dispositif de masquage des intérêts de la direction pouvant alors d'autant mieux avancer « cachés » ? La définition proposée par le CNPF en 1998, avant donc qu'il ne devienne MEDEF serait là pour le confirmer. Pour le CNPF<sup>21</sup>, une compétence professionnelle « *est une combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportements, s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle, à partir de laquelle elle est validable. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer* ». Le recours au terme de compétence pourrait ainsi recouvrir les catégories d'un meilleur « contrôle social ». C'est d'ailleurs à ce titre qu'E. Pezet<sup>22</sup> parle, en se référant à ce document du CNPF, d'un véritable modèle de gouvernement des entreprises, voire de doctrine de la modernité, pourrait-on ajouter. Il s'agit aussi d'un

---

<sup>20</sup> J.-L. Arrègle, « *Analyse Resource-based et identification des actifs stratégiques* », *Revue Française de Gestion*, n° 108, 1996, p. 25-36.

<sup>21</sup> CNPF, *Objectif compétences*, tome 1, 1998.

<sup>22</sup> E. Pezet, « *Sciences sociales, gouvernement managérial et négociation collective : le cas de la gestion des compétences* », XVI<sup>e</sup> journées des IAE, Paris, 2002.

véritable précis de « volontarisme managérial » où esprit de conquête (il s'agit toujours de répondre à des « défis ») et manipulation se trouvent enchevêtrées.

De façon plus critique, et au-delà de l'article d'A. Dietrich<sup>23</sup> souligne la corrélation existant entre l'apparition de l'usage du terme de compétence et l'idéologie du changement dans la perspective de la défense d'intérêts précis, en l'occurrence ceux des dirigeants initiateurs dudit changement. La compétence ne deviendrait-elle pas un enjeu managérial dans la perspective d'une codification du social aussi bien sous la dimension de ce qui se rapporte au travail *stricto sensu* que pour ce qui se rapporte à l'exercice professionnel de la socialisation organisationnelle. La compétence finirait même par devenir un mot d'ordre organisationnel dont on doit se demander alors quelles en sont les différences avec la notion de connaissance organisationnelle.

Par ailleurs, malgré toutes les tentatives de dynamiser le modèle stratégique des compétences (*core competences*), il est possible de signaler qu'il s'agit tout autant de *core rigidities* ! En effet, si les *core competencies* permettent de caractériser le potentiel stratégique de l'organisation, elles le limitent en même temps. Une compétence est en effet moins ferme, plus fluide qu'un savoir ou qu'un savoir-faire qui se réfèrent à un état de l'art, c'est-à-dire à un ensemble d'éléments « objectifs » qui permettent de se reconnaître dans l'univers des connaissances et aussi de qualifier les éléments d'un métier. À titre d'exemple, rappelons qu'une des manifestations étant venue marquer l'an 2000 fut l'organisation d'une Université de tous les Savoirs et non d'une Université de toutes les compétences. La compétence est de l'ordre du compromis et, comme tout compromis, elle constitue la résultante des actes de deux parties dans une logique contractualiste et inégalitaire si le poids des deux parties est inégal. Et si le contraire du savoir est l'ignorance, il n'en va pas du tout de même face à la compétence : l'incompétence est d'un autre ordre. Penser le savoir, c'est définir en même temps l'ignorance, l'incompétence étant du domaine de l'erreur. certains consultants introduisent une version « allégée » de l'incompétence en parlant de « dyscompétence », version qui reste tout de même ancrée dans le registre de l'erreur.

La compétence est un concept qui appartient donc à la sophistique néo-libérale dans une perspective subjectiviste. Sans doute le concept émerge-t-il face à l'instabilité des postes et des carrières dans l'organisation. Une compétence possède la plasticité nécessaire à l'exercice de l'initiative dans le contexte de l'autonomie alors que le savoir s'examine dans les contours politiques de la liberté. Mais quand il est question de passer de « l'entreprise de la connaissance » à la « société de la connaissance », cette dimension politique ne mérite-t-elle pas d'être évoquée ?

---

<sup>23</sup> A. Dietrich, « Les paradoxes de la notion de compétence en gestion des ressources humaines », *Revue Sciences de Gestion*, n° 33, été 2002, p. 97-121.

Une des difficultés de la notion provient de la confusion établie, en anglais, entre « savoir » et « connaissance », deux notions traduites par *knowledge*. Rappelons, à titre d'illustration de la difficulté liée à la confusion « connaissance – savoir », le travail d'analyse de la construction des savoirs effectué par M. Foucault dans *L'archéologie du savoir*<sup>24</sup>. À ses yeux, il convient en effet de distinguer « savoir » de « science » et d'« idéologie ». En effet, si le « savoir » est plus large que la « science », même complétée (ou distinguée) de la dimension idéologique qui entoure la science, forme à la fois périphérique et dégradée, il définit le savoir comme « *ce dont on ne peut parler dans une pratique discursive qui se trouve par là spécifiée* ». On y trouve donc le domaine « *constitué par les différents objets qui acquerront ou non un statut scientifique (...), l'espace dans lequel le sujet peut prendre position pour parler des objets auxquels il a affaire dans son discours (...), le champ de coordination et de subordination des énoncés où les concepts apparaissent, se définissent, s'expliquent et se transforment (...), des possibilités d'utilisation et d'appropriation offertes par le discours* »<sup>25</sup>. Rappelons que chez M. Foucault, et on est alors proche de ce qui permettrait de fonder la notion de connaissance organisationnelle, un discours représente l'ensemble des énoncés produits selon des règles de formation invariantes (ce qui est bien au cœur des routines organisationnelles) et que l'ensemble du corpus produit à travers le discours selon les règles de sa formation constitue un savoir.

#### 4. La connaissance

La connaissance, notion large et abstraite, a nourri des débats épistémologiques dans la philosophie occidentale depuis les Grecs par dissociation de l'action, autre objet essentiel de la réflexion philosophique. Dans le modèle judéo-chrétien, la connaissance est entendue comme objective. Toute autre forme de connaissance telle que la connaissance par la conjecture est minorée, voire dédaignée. La recherche de la Vérité est posée comme l'unique but de la connaissance. Dans cette perspective, elle peut être formalisée, ce qui conduit plutôt à négliger les connaissances tacites et collectives qui vont être aussi au cœur du management de la connaissance. Notons aussi rapidement la dimension symbolique qui est aussi celle de la connaissance. Connaissance est toujours aussi quelque part croyance<sup>26</sup>. À ce titre aussi, la connaissance est de nature plus abstraite que le (ou les) savoirs. Le concept classique de connaissance est au centre du débat qui s'est instauré depuis la philosophie grecque entre rationalisme et empirisme.

---

<sup>24</sup> M. Foucault, *L'archéologie du savoir*, Gallimard, collection « nrf », Paris, 1969.

<sup>25</sup> M. Foucault, *op. cit.*, p. 238.

<sup>26</sup> J. March et P. Olsen, « La mémoire incertaine : apprentissage organisationnel et ambiguïté », *European Journal of Politic Research*, n° 3, 1975, p. 147-171.

Rappelons-en brièvement les contours :

Rationalisme

La connaissance est issue d'un raisonnement déductif

(Platon, Descartes, Kant)

La connaissance est un processus mental *a priori*

Il s'agit de faire passer les perceptions au crible de la raison

Empirisme

La connaissance s'acquiert par l'expérience

(Aristote, Hume)

La connaissance est le résultat d'une expérience *a posteriori*

L'observation est le premier pas de la construction d'une connaissance

C'est à partir de cette dualité que l'on peut souligner une forme de recouvrement entre connaissance et certitude, la production de connaissance ayant lieu par construction et affinement de modèles dans le contexte des certitudes explicatives alors que dans le contexte des certitudes pratiques, l'extension de la connaissance s'effectue par généralisation des expériences.

Rappelons également les deux modalités de construction de la connaissance avec la connaissance comme perception (sujette à la critique sceptique, à la querelle entre l'infailibilisme qui établit un continuum « perception – connaissance – croyance – vérité » et le faillibilisme qui assume que la croyance n'est pas une condition nécessaire à la construction de la connaissance) et la connaissance comme expérience (acceptation fondée par la philosophie pragmatique qui met l'accent sur l'aspect actif du sujet dans la construction de la connaissance).

La connaissance est plus pérenne qu'une information et demeure activable suivant les situations. J.-G. Ganascia<sup>27</sup> distingue « la » connaissance « des » connaissances. La connaissance vise le rapport privilégié qu'entretient un sujet avec une chose ou une personne. Les connaissances se rapportent au contenu et relèvent alors non pas de l'individu mais de la communauté des individus et recouvrent ainsi différents domaines. La connaissance présente la double caractéristique de fonder à la fois compréhension (dimension cognitive) et interprétation (dimension herméneutique) par dissociation de l'action. S. Moscovici<sup>28</sup> introduit, pour sa part, la différence entre les « certitudes pratiques » (les croyances ordinaires et les interprétations plus ou moins spontanément disponibles du fait de l'expérience du monde) et les « certitudes explicatives » (résultat de démarches hypothétiques, maîtrisées avec volonté et méthode, grâce à des raisonnements codifiés et appliqués avec rigueur pour obtenir une vérité construite). Si les certitudes pratiques permettent l'extension des connaissances par

<sup>27</sup> J.-G. Ganascia, *Les sciences cognitives*, Flammarion, Paris, 1996.

<sup>28</sup> S. Moscovici, *Essai sur l'histoire humaine de la nature*, Flammarion, Paris, 1977

expérience, les certitudes pratiques produisent des connaissances par raffinement de la validité des modèles utilisés ou par la construction de nouveaux modèles.

La connaissance, et l'on reverra cela dans sa dimension organisationnelle, est à la fois cumulative et transférable. Elle conduit donc à de multiples rapports au temps, qu'il soit conçu de façon chronologique ou diachronique (pour l'aspect cumulatif) ou bien encore anachronique ou synchronique (pour l'aspect de transfert).

Dans la théorie économique, on trouve une référence courante à l'information et assez peu à la connaissance.

K. Arrow<sup>29</sup> lui attribue les caractéristiques d'un bien particulier à partir de trois propriétés proches de celles des biens publics :

- Elle n'est pas contrôlable car une personne qui diffuse sa connaissance en est « dépossédée » (au sens de la perte de propriété) sans être rétribuée alors que d'autres peuvent l'utiliser. Or, pour être enrichie (car sinon elle s'appauvrit), une connaissance doit être diffusée.
- Elle est non rivale sur le plan de sa « consommation ». Par conséquent, dans l'univers de la théorie micro-économique néo-classique, le prix d'une connaissance ne peut être fixé puisque son coût marginal est nul.
- Elle est cumulative car le flux dépend du stock disponible.

K. Arrow a également mis l'accent sur la valeur de l'apprentissage par la pratique (courbe d'expérience).

#### **4.1. La connaissance organisationnelle**

Curieusement, alors qu'il suffit de rappeler qu'une des deux grandes acceptions de la notion de culture est l'idée de maîtrise des connaissances (quand on dit par exemple de quelqu'un qu'il est cultivé), aucun lien n'est établi entre la perspective culturaliste en gestion et celle du management de la connaissance alors même qu'elle se suivent dans le temps. Plus intéressant, quand on se réfère aux travaux sur la culture organisationnelle, on pourrait souvent établir des filiations entre des éléments de culture (organisationnelle) et la difficile notion de connaissance organisationnelle. Tout comme la culture organisationnelle, la connaissance organisationnelle est localisée et socialement construite.

Rappelons en effet la définition que donne E. E. Schein de la culture organisationnelle : « *La culture peut être définie comme un ensemble d'hypothèses fondamentales qu'un groupe donné*

---

<sup>29</sup> K. Arrow, « The Economic Implication of Learning by Doing », *Review of Economic Studies*, vol. 29, n° 2, 1962.

*a inventé, découvert ou constitué en apprenant à résoudre ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne. Ces hypothèses ont été suffisamment confirmées dans l'action de sorte qu'on puisse les considérer comme valides, et donc les enseigner à tout nouveau membre du groupe, en les présentant comme la manière appropriée de pouvoir, penser et sentir les problèmes de l'action collective* »<sup>30</sup>. Sortie de son contexte, il s'agit d'une définition tout à fait acceptable de la connaissance organisationnelle. C'est donc l'usage fait des deux notions qui permet de différencier la culture organisationnelle de la connaissance organisationnelle. À ce titre, la connaissance organisationnelle ne renverrait-elle pas à l'idée de continuité, donc d'identité stable, patrimoniale en quelque sorte ? C'est peut-être cela qui permettrait de fonder l'idée même de valorisation du capital immatériel qu'elles seraient censées représenter tout en permettant de faire comme si la dimension personnalisée et la dimension organisationnelle de la connaissance étaient de même nature. L'entreprise pourrait ainsi être considérée comme étant capable d'« instituer » des représentations du monde qui seraient justement ces connaissances organisationnelles-là de façon suffisamment disjonctives du système éducatif, par exemple. C'est bien cela qui fonde la notion d'apprentissage organisationnel car cela suppose des logiques d'apprentissage, de codification, de transmission et de contrôle. « L'entreprise de la connaissance » est donc ce qui caractérise, comme le signalait déjà R. Sainsaulieu<sup>31</sup>, la structure organisationnelle et des modes de confrontation des groupes qui y opèrent, « second mouvement » qui appelle l'existence d'un « premier mouvement » qui est celui de l'encastrement de l'organisation dans la société (la société de la connaissance pour ce qui nous concerne ici), le « troisième mouvement » étant celui de « *l'analyse des conséquences de cet apprentissage en termes de reproduction sociale des régulations institutionnelles et systèmes de valeurs antérieurs et dont le résultat peut conduire à plus ou moins de communautés stabilisées* » et le « quatrième » celui de « *l'exploration des conséquences de cette phase d'apprentissage en termes de créativité et d'innovation dans l'ordre des valeurs comme dans celui des régulations institutionnelles* ».

De la même manière, il est intéressant de remarquer que, dans sa dimension organisationnelle, la connaissance se trouve construite en contre-pied de la méconnaissance.

Pour leur part, les anglo-américains se réfèrent plutôt à la combinaison des connaissances en « système » avec la notion de corps de connaissance (*body of knowledge*) que l'on retrouve intimement lié aux normes dans les référentiels, qu'il s'agisse de connaissances communes (aux membres de l'organisation – *common body of knowledge*) ou qu'il s'agisse de connaissances spécialisée et rattachables à tel ou tel groupe (*specialized body of knowledge*).

---

<sup>30</sup> E. E. Schein, « Organizational Culture », *American Psychologist*, vol. 45, n° 2, 1990, p. 109-119.

<sup>31</sup> R. Sainsaulieu, *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques et Dalloz, Paris, 1997.

Il est également important de souligner les liens étroits qui s'établissent entre système d'information et connaissances. Sous la dénomination générique d'« information », savoirs et croyances se trouvent mélangés compte tenu des modalités techniques de gestion des informations. C'est ce qui conduit à l'ellipse consistant à faire du système d'information un élément permettant de distinguer une organisation « archaïque », c'est-à-dire « hors marché », d'une organisation moderne, c'est-à-dire « en marché », mais aussi de considérer le système d'information comme étant lui-même une organisation et de faire de la connaissance organisationnelle une production du système d'information.

#### **4.1.1. La polysémie du concept**

Avec C. Sargis-Roussel<sup>32</sup>, interrogeons-nous sur le flou concernant la définition de la connaissance organisationnelle telle que l'on en parle en management de la connaissance.

En la matière, prédominant, selon elle, deux conceptions du management de la connaissance. La première, qu'elle qualifie d'épistémologie occidentale, repose sur une perspective représentationniste de la connaissance organisationnelle<sup>33</sup>, fortement ancrée dans une volonté rationnelle et s'appuyant sur les outils fournis par les technologies de l'information et de la communication. Il y est sous-entendu que la connaissance organisationnelle est une matière première durable, qui peut être stockée. C'est ce qui fonde une théorie informationnelle de la connaissance organisationnelle, la généralité du système d'information conduisant en quelque sorte à son universalité sous le dénominateur commun de l'exercice de la volonté (managériale, pour ce qui nous concerne ici). La connaissance organisationnelle émergerait en quelque sorte des systèmes d'information.

La seconde, anti-représentationniste, d'origine orientale et mobilisée dans les écrits d'I. Nonaka<sup>34</sup>, s'attache davantage au management des facteurs du processus de création de connaissance. I. Nonaka et ses co-auteurs critiquent en effet la première position dans la mesure où elle apparaît déshumanisée et statique et ne permet donc pas d'appréhender les dimensions humaines et dynamiques de la connaissance organisationnelle. Dans cette perspective, tout aussi redevable du volontarisme managérial, la connaissance organisationnelle se mérite puisqu'il s'agira de repérer, d'explicitier et de transférer des savoirs tacites.

---

<sup>32</sup> C. Sargis-Roussel, « De la gestion de l'information au management de la connaissance : quelle stratégie pour les organisations ? », XVI<sup>e</sup> journées des IAE, Paris, 2002.

<sup>33</sup> G. von Krogh, J. Roos, *Managing Knowledge : Perspectives on Cooperation and Competition*, in G. von Krogh, J. Roos (eds.), Sage Publications, London, 1996.

<sup>34</sup> I. Nonaka et H. Takeuchi, *La connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante*, De Boeck Université, Bruxelles, 1997.

Ces deux perspectives reposent sur des perceptions différentes de la connaissance, qui les orientent vers deux modes distincts de management. De manière schématique, on peut dire que même les finalités sont différentes selon les perspectives : dans la première, il s'agit d'automatiser les flux d'information alors que, dans la seconde, il est question de créer de la valeur en amont de manière à accroître l'avantage concurrentiel. La première se trouve largement sur-représentée dans la version *knowledge management* de l'apprentissage organisationnel. Elle bénéficie de la légitimité de la boucle « information – décision », la notion de « connaissance » se substituant en quelque sorte à celle d'« information ». La « platitude » technique des systèmes d'information a été en effet pourvue de relief avec les logiques de « signalisation » des informations. L'information y est considérée comme signal, fort ou faible, et prend ainsi une épithète : information « forte », généralement confondue avec information « pertinente », ces types d'information étant constitutifs de l'essentiel des connaissances organisationnelles compte tenu toutefois d'informations porteuses de signification mais relevant de signaux « faibles » devant alors être décodés.

Mais on peut rappeler la dualité « certitudes explicatives – certitudes pratiques » en soulignant combien la deuxième acception tend à dominer dans les modèles qui fondent la connaissance organisationnelle.

Au sens organisationnel du terme, la connaissance est donc aussi un « système » d'information au sens plein du terme : « système » puisque la connaissance organisationnelle naît des liens « agents – information », lien provenant du substrat organisationnel. Pour ce qui concerne le substrat organisationnel, R. Sanchez, A. Heene et H. Thomas<sup>35</sup> proposent une classification qui distingue entre les capacités (des modèles ou des schémas d'actions répétables dans l'utilisation d'actifs pour créer, produire et offrir un produit et un service sur un marché), l'habileté (qui désigne une expertise de mobilisation des capacités face à une situation spécifique) et des ressources (actifs tangibles et intangibles disponibles et mobilisables au regard des opportunités du marché). C'est en cela que la notion de connaissance organisationnelle va très fortement s'appuyer sur une autre notion tout aussi floue, celle d'expérience.

P. H. Christensen<sup>36</sup> effectue une exégèse chronologique de la mobilisation du concept en sciences des organisations avec G. Ryle<sup>37</sup> qui distingue le « savoir quoi » du « savoir faire » tout en mettant l'accent sur la nécessaire complémentarité entre les deux. M. Polanyi<sup>38</sup> distingue les connaissances tacites (qui relèvent d'une appréciation subjective de la réalité)

---

<sup>35</sup> R. Sanchez, A. Heene et H. Thomas, *Dynamics of Competence-based Competition*, Elsevier, 1996.

<sup>36</sup> P. H. Christensen, *Knowledge Management – Perspectives and Pitfalls*, Copenhagen Business School Press, 2003.

<sup>37</sup> G. Ryle, *The Concept of Mind*, Penguin Books, London, 1949.

<sup>38</sup> M. Polanyi, *The Tacit Dimension*, Peter Smith, Gloucester, 1966.

des connaissances explicites (« objectivées » en quelque sorte) et R. E. Bohn<sup>39</sup> propose le principe d'une évolution des connaissances immatures vers les connaissances mûres.

Avec la connaissance organisationnelle, on se situe donc face à un projet compréhensif articulé sur des informations. Un ensemble d'informations dispersées entre plusieurs pôles peuvent, une fois « organisées », devenir des connaissances. Organisées, c'est-à-dire partagées et réutilisées, les informations deviennent ainsi des connaissances organisationnelles. Au plan de chaque agent, une connaissance organisationnelle vient s'intégrer dans un système personnel de représentation. En ce sens, une connaissance organisationnelle est une information qui subit une série d'interprétations liées aux représentations partagées au travers de cadres généraux (le cadre professionnel par exemple) avant de s'inscrire dans la représentation spécifique d'un agent donné.

Pour J.-Y. Prax<sup>40</sup>, il n'existe pas de connaissance en dehors de l'homme. Elle n'est pas le miroir de la réalité mais une construction subjective. Pour optimiser son effort, l'homme fabrique des *patterns* (ou systèmes de représentation) qu'il plaque sur la réalité. Ceci le conduit, le plus souvent, à ignorer le potentiel de nouveauté de ce qu'il vit. En situation de routine ou d'action programmée, l'organisation est ainsi inattentive aux signaux faibles. La construction d'une connaissance organisationnelle passe alors par la négociation des différentes représentations individuelles, en s'appuyant sur l'action et sur le langage. L'action est propice à la construction de savoir-faire collectifs tacites. Cette distinction entre connaissance tacite et connaissance explicite reprise par J.-Y. Prax serait donc essentielle pour expliquer la dynamique cognitive de l'organisation. De ce fait, des flux entre les états de connaissance (le « tacite » et « l'explicite ») devraient être créés pour irriguer les différents niveaux : individuel, groupe de travail, département, branche, organisation, marché. Un certain nombre d'outils et de méthodes joueraient donc un rôle important dans la construction de la connaissance organisationnelle, outils au rang desquels figurent les méthodologies de formalisation des savoirs, les TIC, les dispositifs pédagogiques et les métiers d'intermédiation.

La formalisation des connaissances serait d'ailleurs d'autant plus nécessaire que le transfert de connaissances s'effectue dans un contexte où les agents ne se rencontrent plus pour échanger « physiquement » du fait de l'extension géographique ou temporelle des activités. La question de la distance a donc fortement contribué à l'actualité de la question. Les modalités de transfert cherchent alors à reproduire le mieux possible la richesse transactionnelle de la

---

<sup>39</sup> R. E. Bohn, « Measuring and managing Technological Knowledge », *Sloan Management Review*, Fall 1994.

<sup>40</sup> J.-Y. Prax, *Le guide du Knowledge Management – Concepts et pratiques du management de la connaissance*, Dunod, Paris, 2000.

conversation tout au long d'une chaîne « auteur – document – lecteur ». À cet effet, des méthodologies de rédaction structurée comme *Information Mapping* permettent de concevoir des documents plus lisibles, contenant leur propre repérage d'information, plus orientés vers le lecteur.

Dans la famille des connaissances organisationnelles « à épithète », S. Duizabo et N. Guillaume<sup>41</sup> distinguent trois catégories de connaissances organisationnelles où l'on retrouve la trilogie « savoir – faire – comprendre » de J.-Y. Prax<sup>42</sup> :

- les connaissances relatives au savoir, descriptives, statiques, directement utilisables, relevant plutôt de l'information,
- les connaissances relatives au faire, dynamiques, relevant plutôt des méthodes et des procédures,
- les connaissances relatives au comprendre, issues d'enrichissements apportés par les échanges entre les personnes et relevant plutôt de la communication.

F.-X. de Vaujany<sup>43</sup> distingue la connaissance apprise (savoir théorique et disciplinaire qui s'apprend en dehors du contexte du poste de travail et donc qui sera – ou pas – assimilée suivant la capacité d'assimilation de chaque individu), la connaissance codifiée (codification de l'expertise à partir des *best practices* pour en faire des routines organisationnelles et faire travailler de la même façon les opérateurs d'une même installation dans un projet de standardisation des comportements), la connaissance située (elle prend sa source dans les communautés de pratique et génère des connaissances par échange) et la connaissance incorporée (aux outillages aussi bien *hard* – les machines – que *soft* – les logiciels, les outils de gestion).

Pour sa part, J.-L. Ermine<sup>44</sup> précise sa conception de la connaissance organisationnelle (dont on remarque qu'elle ne se positionne à ses yeux qu'en « système ») dans les catégories d'une métaphore organique de l'organisation. Il parle d'une nature exosomatique (la connaissance se distingue alors du « corps » organisationnel pour acquérir une vie propre sur la base d'un développement autonome) ou d'une nature endosomatique (une des caractéristiques du fonctionnement organisationnel serait alors la production de connaissances). Cette seconde vision tendrait à légitimer la représentation d'une organisation vue comme un processeur de connaissances<sup>45</sup>.

---

<sup>41</sup> S. Duizabo et N. Guillaume, « La matrice SDH, une perspective de gestion pour les actifs immatériels », Congrès de l'AIMS, Lille, 1996.

<sup>42</sup> J.-Y. Prax, *Manager la connaissance dans l'entreprise*, INSEP Édition, Paris, 1997.

<sup>43</sup> F.-X. de Vaujany, *De la conception à l'usage*, Éditions EMS, Paris, 2005

<sup>44</sup> J.-L. Ermine, *Les systèmes de connaissances*, Hermès, Paris, 2000, p. 107-119.

<sup>45</sup> R. L. Daft et K.E. Weick, « Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems », *Academy of Management Review*, n°9, 1984.

La connaissance organisationnelle se définit également au regard d'un processus. Il s'agit alors plus de *knowing* que de *knowledge*. Ainsi en va-t-il des conceptions de B. A. Lundvall et Johnson<sup>46</sup> qui distinguent le *Know what* (connaissances sur les faits), le *Know why* (connaissances scientifiques), le *Know who* (connaissances sur les rapports sociaux) et le *Know how* (connaissances sur les capacités à faire une tâche). Dans la même perspective, M. Alavi et D. Leidner<sup>47</sup> proposent une classification en *Know about* (connaissance déclarative), *Know how* (connaissance procédurale), *Know why* (connaissance causale), *Know when* (connaissance conditionnelle) et *Know with* (connaissance relationnelle).

M. Zollo<sup>48</sup> invite à distinguer le *know how* (qui opère par accumulation d'expérience et donc d'un apprentissage procédural) de la connaissance « causale » dont l'apparition relève d'un événement rare conduisant à une remise en cause des logiques organisationnelles. Cette seconde acception de la connaissance organisationnelle possède une forme de proximité avec la conception de P. Baumart<sup>49</sup> (cf. *supra*) et c'est sans doute là que la proximité entre la notion de connaissance organisationnelle et la thématique du changement est la plus proche.

Les travaux anglo-américains sont encore plus diserts sur la notion de *knowledge* et ses synonymes. D'abord, le terme de *knowledge* recouvre ce que nous qualifions de « savoir », de « savoirS » - dont les savoirs « à épithète » tels que le savoir faire et le savoir-être, de « Connaissance » et de « connaissanceS ». Ils vont donc construire les nuances sur les épithètes avec l'*actionable knowledge*<sup>50</sup> qui considère la connaissance non dans la perspective d'un référentiel, mais dans celle de l'action qui est le lieu où elle va se révéler. Cette perspective de l'*actionable knowledge* est une forme de correction, au bénéfice de l'action, de la dualité fondatrice « action – connaissance » dont l'importance avait été signalée plus haut. Le *profound knowledge* de W. E. Deming<sup>51</sup> est une connaissance « passée » sur les systèmes, les variations, la psychologie et sur les savoirs, connaissance qui sert de base aux jugements sur la réalisation des objectifs. Le *local knowledge* constitue une forme d'entrée vers une autre notion, celle de « pratique ». La référence à l'expérience reste une thématique commune à tous ces concepts. L'ensemble de ces référents est sans aucun doute très significatif des

---

<sup>46</sup> B. A. Lundvall. & B. Johnson, « The Learning Economy », *Journal of Industry Studies*, vol. 1, n° 2, 1994, pp. 23-42.

<sup>47</sup> M. Alavi & D. Leidner, « Knowledge Management and Knowledge Management Systems : Conceptual Foundations and Research Issues », *Working Paper*, INSEAD, 1999.

<sup>48</sup> M. Zollo, « The Knowledge Evolution Cycle », *Working Paper*, AIM Research, GNOSIS, Manchester, 2005.

<sup>49</sup> P. Baumart, *Organisations déconcertées – La gestion stratégique de la connaissance*, Masson, Paris, 1996.

<sup>50</sup> C. Argyris et D. A. Schön, *Apprentissage organisationnel – Théorie, méthode, pratique*, De Boeck Université, Bruxelles, Paris, 1996 (*Organizational Learning : a Theory of Action Perspective*, Addison Westley, Readings, 1978).

<sup>51</sup> W. E. Deming, *Out of the Crisis*, Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering, 1986.

conceptions fragmentées applicables à la notion et du continuum établi entre la perspective du *knowledge* et celle du *knowing*.

C'est W. J. Abernathy<sup>52</sup> qui peut être considéré comme ayant le plus approfondi la piste du *knowing* au travers de sa dualité « *exploration – exploitation* » comme fondatrice des rapports organisationnels à la connaissance dans le droit-fil de la quête des dimension cachées explicatives de la croissance au regard des facteurs « travail » et « capital » de la fonction Cobb-Douglas, la connaissances étant considérées comme fondatrice de la fameuse dimension cachée de la croissance. On est bien là aussi sur la filiation « *knowing – organizing* » plutôt que sur la filiation « *knowledge – organization* ».

Ces travaux sont également très riches de distinctions entre *abilities* (pouvoir de faire quelque chose), *capacities* (potentiel permettant de faire quelque chose<sup>53</sup>) et *capabilities* (pouvoir remplir des objectifs attribués dans une organisation, cette notion étant donc inscrite dans une perspective téléologique qui recouvre donc la notion de savoir-être). Pour eux, les *dynamic skills* sont reliées à la fois aux processus organisationnels et aux actifs. M. Zollo<sup>54</sup> ajoute l'idée de *dynamic capability* qu'il définit comme ce quelque chose de spécifique qui fait évoluer les pratiques conduisant ainsi à la jonction entre la thématique de l'apprentissage et celle du changement (qu'il soit incrémental au regard de routines d'apprentissages ou de routines de changement) ou par saut (au regard de l'effet des *dynamic capabilities* qui influencent les routines de changement par *enactement* de routines opérationnelles. A l'inverse, soulignons l'existence possible de *negative capabilities*, même au niveau de la DG ! Il faut aussi mentionner les *skills*, qui indiquent la capacité à mobiliser « la » bonne attitude (en termes de savoir, savoir-faire et savoir-être) au « bon » moment et au bon « endroit ». Mais cette notion est aussi synonyme de celle de « don » (être doué pour quelque chose). Ces notions possèdent aussi bien une dimension humaine de nature individuelle, une dimension artificielle (attribuable aux « machines », systèmes informatiques compris) qu'une dimension organisationnelle.

C'est la notion de *capability* qui est aujourd'hui la plus employée, en particulier dans sa dimension organisationnelle en exprimant l'idée d'une liaison « structure organisationnelle – culture organisationnelle – capacité à réaliser les objectifs » venant donner aux *skills* une dimension également organisationnelle : les « bonnes » personnes se retrouvent aux « bons » endroits en nombre requis, avec les attitudes (en termes de motivations par exemple) requises et des rémunérations adéquates. La *capability* serait ce qui permet d'absorber les aléas du

---

<sup>52</sup> J. W. Abernathy, *The Productivity Dilemma*, John Hopkins University Press, Baltimore, 1978

<sup>53</sup> D. J. Teece & G. Pisano & A. Shuen, (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), pp. 509-533.

<sup>54</sup> M. Zollo, « The Knowledge Evolution Cycle », *Working Paper*, AIM Research, GNOSIS, Manchester, 2005.

quotidien pour continuer à suivre sa route... Les agents organisationnels sont alors considérés comme des sources valides de connaissance. Cette notion a été reprise de l'économie dont les développements tentent de « sortir » d'un individualisme méthodologique réduit à la recherche de l'intérêt personnel. Dans cette dimension, la *capability* regroupe les différentes combinaisons de fonctionnement qu'une personne peut accomplir, cette *capability* reflétant en quelque sorte sa liberté de choix. C'est aussi la *capability* qui fondera le bien-être individuel au regard des utilités qu'elles produisent et qui, dans l'économie des *capabilities*, viendra expliquer la supériorité relative de telle zone géographique par rapport à telle autre dans la « vieille » perspective de la théorie des avantages comparatifs.

L'*absorptive capacity* se définit comme la capacité à reconnaître la valeur des informations internes nouvelles et de l'utiliser à des fins commerciales (W. M. Cohen & D. A. Levinthal<sup>55</sup>). C'est un ensemble de routines et de processus organisationnels par lesquels l'organisation acquiert et exploite les connaissances nécessaires à la production des capacités dynamiques (S. A. Zahra & G. George<sup>56</sup>). F. A. J. Van Den Bosch *et al.*<sup>57</sup> suggèrent de la définir à partir de trois éléments-clés : la capacité à reconnaître la valeur des connaissances externes, la capacité à l'assimiler et la capacité à l'appliquer à des fins marchandes. Pour contrôler les sources d'*absorptive capacity*, il s'agira de se focaliser sur les structures de communication avec l'environnement. La culture organisationnelle est également considérée comme étant importante. S. A. Zahra & G. George proposent l'existence de quatre dimensions : des capacités d'acquisition, d'assimilation, de transformation et d'exploitation. Les deux premières sont constitutives du potentiel d'absorption et les deux autres des capacités de réalisation. Des facteurs internes et externes jouent un rôle dans la construction de ces *capabilities* : les connaissances existantes, les capacités individuelles d'absorption, le niveau d'éducation moyen du management, la diversité de leurs origines, la structure organisationnelle, les modes de communication intra-organisationnels, la taille de l'organisation, son inertie, les investissements en R&D et en RH.

---

<sup>55</sup> W. M. Cohen & D. A. Levinthal (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective On Learning And Inno. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128.

<sup>56</sup> S. A. Zahra & G. George (2002). Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. *Academy of Management Review*, 27 (2), 185-203.

<sup>57</sup> F. A. J. Van den Bosch & R. Van Wijk & H. W. Volberda (2005). Absorptive Capacity: Antecedents, Models, and Outcomes in M. Eaterby-Smith & M. Lyles (Eds) *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management* (pp. 278-301), Oxford: Blackwell Publishing.

L'économie des *capabilities*, dans sa version critique, présente l'atout de constituer une alternative à l'économie institutionnelle (cf. O. E. Williamson). Son fondateur, A. Sen<sup>58</sup>, les définit comme « liberté réelle qu'a une personne de choisir entre les différentes vies qu'elle peut mener ». M. Max Neef<sup>59</sup>, analyse, sans les hiérarchiser, les *capabilities* de base que sont le besoin de subsistance, de protection, d'affection, de compréhension, de participation, de loisir, de création, d'identité et de liberté et qui fondent autant de pauvretés quand le besoin correspondant n'est pas satisfait. Il indique aussi la dynamique qui peut s'établir entre ces *capabilities* : la famille, par exemple, répond ainsi « en synergie » aux capacités de subsistance, de protection et d'affection, d'où l'intérêt de cette conceptualisation pour qui s'intéresse aux *capabilities* et à une théorie de la connaissance organisationnelle construite en liaison avec le thème de la société de la connaissance.

Cette conception de la connaissance organisationnelle revient à accorder une forme de réactualité aux routines organisationnelles<sup>60</sup> dans la mesure où c'est là que la *capability* réside. En effet, l'expérience se trouve « dans la tête » des agents organisationnels qui apprennent en suivant les routines organisationnelles qui focalisent leur attention sur certains aspects plutôt que d'autres. De ce fait, l'apprentissage organisationnel est lui aussi lié à ces routines, mais la connaissance organisationnelle est alors en quelque sorte rattachable à un stock là où l'apprentissage serait un flux.

C'est ce qui conduit à rappeler la dualité « *organization – organizing* » au regard d'une distinction « *knowledge – knowing* ». C'est le premier terme (*knowledge*) qui nous intéresse ici, avec toutes les difficultés liées à sa définition alors que le second (*knowing*) nous intéresse quand il est question d'apprentissage. On pourrait dire aussi qu'avec la connaissance organisationnelle, on est face à la « production » des routines organisationnelles alors qu'avec le *knowing* on est plus proche des raisonnements en termes d'action. On n'aurait en effet jamais que les connaissances produites par les routines, d'où l'importance de la modification des routines pour produire de « nouvelles » connaissances.

Un regard rétrospectif sur l'ensemble des arguments qui viennent d'être présentés montre d'abord la disparité des tentatives permettant de véritablement à la fois de fonder la notion de connaissance et celle qui est liée au « lieu de résidence » de ces savoirs (celui des « usagers – clients » que Michel C. & P. Lascoumes & Y. Barthe<sup>61</sup> qualifient de « savoir profane », celui

---

<sup>58</sup> A. Sen, *Ethique et économie*, PUF, Paris, 2002

<sup>59</sup> M. Max Neef, *Human Scale Development - Conception Application and Further Reflections*, Apex Press, 1989.

<sup>60</sup> R. R. Nelson et S. G. Winter, *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Cambridge, 1982.

<sup>61</sup> M. Callon & P. Lascoumes & Y. Barthe, *Agir dans un monde incertain – essai sur la démocratie technique*, Seuil, collection « La couleur des idées », Paris, 2002

des communautés professionnelles présentes dans l'organisation, celui qui est inhérent aux règles et habitudes, celui qui est incorporé aux artefacts, celui qui est incorporé dans les infrastructures technologiques et celui qui est propre à des sous-ensemble organisationnels dédiés comme un service après-vente). Ce regard indique alors la nécessité de trouver des axes permettant d'indiquer les tensions à l'œuvre quand il s'agit de parler de connaissance organisationnelle.

#### 4.1.2. Les dualités constitutives de la dynamique des connaissances organisationnelles

Avec la notion de connaissance organisationnelle, il est possible de distinguer une dimension épistémologique qui sépare connaissance tacite et connaissance explicite d'une dimension ontologique qui sépare connaissance individuelle de connaissance collective. Ces distinctions vont venir constituer les dynamiques de la construction des connaissances organisationnelles du fait des tensions dialectiques qu'elles fondent.

Pour sa part, par exemple, M. H. Boisot<sup>62</sup> analyse la dimension épistémologique en distinguant la connaissance « codifiée » de la connaissance « non codifiée » à laquelle il ajoute la dimension « abstrait – concret », dualité redevable de la distinction déjà opérée plus haut entre certitudes pratiques et certitudes explicatives.

Connaissance	Non codifiée	Codifiée
Abstraite	connaissance artistique	connaissance scientifique
Concrète	connaissance esthétique	connaissance technique

Il est plutôt question ici de connaissances liées à un apprentissage individuel.

Avec la dimension ontologique se pose la question des collectifs porteurs de connaissances. Dans l'organisation, on trouverait ainsi les services fonctionnels (où la communication et la reconnaissance des membres sont des aspects importants), les équipes dont les « équipes projet » (où la complémentarité et les interactions sont des éléments importants), les réseaux (avec les accords de coopération), les communautés de pratiques (où la coopération, la confiance et les échanges sont des éléments importants).

Sur cette dimension ontologique, toujours en conservant l'axe « abstrait – concret », M. H. Boisot distingue :

Connaissance	Non diffusée	Diffusée
Abstraite	connaissance ésotérique	connaissance scientifique

<sup>62</sup> M. H. Boisot, *Information Space : a Framework for Learning in Organizations, Institutions and Culture*, Routledge, Londres, 1995.

Tout comme avec la dissociation « savoirs tacites – savoirs explicites », il est plutôt question ici de socialisation. L'axe « abstrait – concret » tend à privilégier une perspective de l'apprentissage centrée sur l'individu au regard de celui de la socialisation organisationnelle avec « tacite – explicite ».

Là où le passage des connaissances individuelles aux connaissances collectives stigmatise l'importance de la formation, le passage des connaissances tacites aux connaissances explicites stigmatise l'importance de la socialisation.

Pour sa part, R. Amalberti<sup>63</sup> propose une typologie des connaissances en relation avec la mémoire à long terme sur les dualités « connaissances déclaratives – connaissances procédurales » et « connaissances explicites – connaissances implicites ». Les connaissances déclaratives servent à décrire les « objets » (lois physiques et concepts abstraits par exemple). Elles sont de type modulaire, générique. Les connaissances procédurales (pour obtenir ceci, il faut faire cela) servent à guider les actions et à agir sur le monde dans une perspective d'efficacité, c'est-à-dire prenant en compte la particularité des situations. Les connaissances explicites sont accessibles et révisables consciemment et les connaissances implicites (ou tacites) échappent à la conscience. Les opérateurs (métaconnaissances) et le jeu dual « mémoire – connaissance » vont venir en constituer les enjeux méthodologiques. Pour lui, les connaissances s'inscrivent en rapport avec des métaconnaissances que sont la faculté de reconnaître les objets et la faculté de procéder à des associations entre des concepts, le développement « involontaire », direct et inconscient des possibilités d'emploi de sa mémoire, les comportements conscients et stratégiques d'utilisation de la mémoire, la faculté de représentations réflexives des métaconnaissances précédentes. Le jeu dual de la mémoire et de la connaissance conduit à différentes questions : celle de l'organisation des connaissances en mémoire en relation avec des types de formalisation avec les problèmes tels que le codage des concepts (hiérarchie, réseau sémantique), la représentation typique (de type, d'idéal-type en quelque sorte), c'est-à-dire représentative alors qu'elle n'existe pas au concret sous cette forme, l'articulation entre prédicat et argument, la relation entre une image et des signifiés et celle du mode de formalisation de la cartographie des connaissances.

En revenant à la dimension épistémologique, rappelons que I. Nonaka et H. Takeuchi<sup>64</sup> ont, pour leur part, proposé un modèle qu'ils qualifient de « spirale du savoir » à partir de la distinction « connaissances tacites – connaissances explicites ». À leurs yeux, la connaissance

---

<sup>63</sup> R. Amalberti, *La conduite des systèmes à risque*, PUF, collection « Le travail humain », Paris, 2001.

<sup>64</sup> I. Nonaka et H. Takeuchi, *La connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante*, De Boeck Université, Bruxelles, 1997.

est en effet détenue le plus souvent individuellement à son origine (par des « experts ») puis plus ou moins diffusée ou préservée. Sa pérennité réside alors dans son usage, lui-même soumis à l'existence de représentations mentales à composante individuelle et collective. Plus la représentation est partagée, meilleures sont les chances de voir activer la connaissance en question. La cohérence et la consistance de la connaissance résident, en outre, dans la dynamique de sa transformation de connaissance tacite en connaissance explicite par un processus de passage d'un univers de connaissances individuelles à celui de connaissances collectives mais sur une perspective qui laisse dans l'ombre cette seconde dualité. C'est le processus de transformation des savoirs tacites en savoirs explicites et leur socialisation qui est créateur de savoirs nouveaux. Avec ces auteurs, il est en effet plus question de *knowing* que de *knowledge* et donc d'action plus que de connaissance. A ce titre, avec les connaissances tacites et de par leur tressage avec les connaissances explicites, il y est question d'expérience.

Les deux formes de connaissances tacites qui ont été les plus étudiées ont été les « connaissances de contexte » qui sont le produit de la dimension cognitive des connaissances tacites (les normes, valeurs, modèles mentaux, etc.) et les « connaissances pratiques » qui sont le produit de l'expérience (dimension parfois réduite à la notion de savoir-faire)<sup>65</sup>. Elles trouvent une formalisation adéquate, un emplacement mémoriel et des occurrences de création dans l'action et l'interaction organisationnelles.

Mais la question que pose la distinction entre savoirs tacites et savoirs explicites est surtout celle de la définition du tacite. Le tacite relèverait d'une forme de laconisme social venant acter que tout n'est pas bon à dire. La connaissance tacite repose sur le présupposé de son existence objective car objectivable venant ensuite « déclencher » la dynamique de l'apprentissage organisationnel. Le tacite serait distinct de l'explicite alors que l'on peut tout de même considérer que, dans toute connaissance, il pourrait y avoir à la fois du tacite et de l'explicite. Mais si la connaissance tacite est considérée comme un objet, en revanche, l'agent, qui est un sujet, ne peut l'être alors même que ce sujet est le porteur des connaissances tacites. L'explicitation du tacite n'est donc pas neutre dans la mesure où il s'agit en quelque sorte de s'exposer pour imposer... Et c'est comme si, avec cette dualité « connaissances tacites – connaissances explicites » on devait regretter qu'il existe du tacite. On retrouve là le « vieux » réflexe du management scientifique dont le projet organisationnel est de réduire le comportement humain à des mécanismes prévisibles et finalement vides de leur substance humaine. Le *knowledge management* serait alors un projet d'explicitation mais pour le compte et au profit de qui ? Il faut également noter l'incertitude quant à ce que recouvre la notion de connaissance tacite. S'agit-il d'« oral », du « volatile » que l'explicitation ferait passer à de

---

<sup>65</sup> R. Reix, « Savoir tacite et savoir formalisé dans l'entreprise », *Revue Française de gestion*, septembre – octobre 1995, pp. 17-28

l'« écrit » pour le rendre communicable ? Par ailleurs, si le tacite est compréhensible à l'intérieur d'un groupe, l'explicitation ne le rend pas forcément compréhensible aux autres.

La connaissance tacite est également toujours relative aux yeux de l'observateur qui est ici implicitement désigné : c'est un « manager – dirigeant » de type *big brother*. Or, la richesse (et sans doute la difficulté de la notion) est son relativisme radical. Gageons ainsi que le lecteur se trouve avec ce texte confronté aux connaissances implicites des auteurs dont le projet d'écriture est aussi celui de l'explicitation de leurs connaissances tacites ! Ce relativisme radical ne serait-il pas susceptible d'en faire un concept « impossible » malgré sa simplicité apparente ?

I. Nonaka et H. Takeuchi nous offrent donc certainement la forme actuellement la plus achevée d'une théorie informationnelle de la connaissance, ce qui les distingue des deux autres auteurs que sont C. Argyris et D. A. Schön<sup>66</sup> qui, avec leur concept dynamique de savoir actionnable, mettent plutôt l'accent sur l'importance d'une théorie de la connaissance organisationnelle.

Le succès de la distinction « connaissances tacites – connaissances explicites » comme fondement d'une « spirale du savoir » est sans doute dû à deux aspects :

- son apparente dimension internationale car l'origine japonaise des deux auteurs en offre une forme de garantie, tout en proposant, dans ce transfert, une compréhension très métaphorique, pour ne pas dire superficielle, de la notion de *tao* (la voie) ;
- le fondement objectiviste de la dualité « connaissances tacites – connaissances explicites » qui permet de nourrir la perspective du capital informationnel dans la mesure où l'on peut espérer les recenser et les faire passer d'un univers (celui du tacite) à l'autre (celui de l'explicite) moyennant une accumulation et un gain d'explicitation éventuellement mesurable. Cette perspective de la « spirale du savoir » comme fondement du capital informationnel lui donne sa dimension expansionniste sur les autres thèmes managériaux. Ce fondement objectiviste tend de plus à privilégier le volet des « certitudes pratiques » qui constitue un des aspects de l'idéologie dominante en sciences des organisations.

#### **4.2. Les enjeux méthodologiques de la collecte des connaissances**

Dans la mesure où il ne peut être question de connaissance organisationnelle sans « objectivisation » de celle-ci, le management de la connaissance a donné lieu à une grande créativité en termes de développement de méthodes. Les typologies des connaissances

---

<sup>66</sup> C. Argyris et D. A. Schön, *Apprentissage organisationnel – Théorie, méthode, pratique*, De Boeck Université, Bruxelles, Paris 1996 (*Organizational Learning : a Theory of Action Perspective*, Addison Westley, Readings, 1978).

organisationnelles servant de base au développement de protocoles de collecte sont donc nombreuses.

Nous reprendrons ici l'une d'entre-elles<sup>67</sup> élaborée sur la base de cinq types de connaissances :

- La connaissance abstraite (théorisée, intellectualisée), ou *Embrained Knowledge*, est constituée par les savoirs conceptuels.
- La connaissance concrétisée (mise en pratique), ou *Embodied Knowledge*, est orientée vers l'action et elle est seulement en partie explicite. Elle est enracinée dans des contextes spécifiques. Ceci a conduit certains théoriciens de « l'action située » à montrer que les individus construisent l'interprétation des technologies lorsqu'ils interagissent avec elles : c'est ainsi qu'ils accèdent à la connaissance de ces technologies (cf. L. Suchman<sup>68</sup>).
- La connaissance ancrée dans la culture, ou *Encultured Knowledge*, fait référence aux processus de partage des savoirs. Elle est socialement construite dans la mesure où elle dépend beaucoup du langage. Elle est également assez volatile et peu stable puisque ouverte à la négociation. Ce type de connaissance est très lié aux relations entre agents organisationnels.
- La connaissance intrinsèque (encastrée), ou *Embedded Knowledge*, réside dans les routines. Elle s'analyse en termes de relations entre les technologies, les rôles, les procédures formelles et les routines émergentes.
- La connaissance codée ou *Encoded Knowledge*, désigne l'information véhiculée par des signes et des symboles tels que les livres, les manuels, les codes de pratiques ainsi que toutes les informations codées transmises électroniquement.

Pour sa part, avec la référence à des chemins conjecturaux applicables à la collecte des connaissances, P. Baumart<sup>69</sup> s'appuie sur trois exemples tirés de la littérature pour illustrer la dynamique des connaissances :

- La *métis* des Grecs : c'est le savoir requis pour échapper à l'ambiguïté et aux situations déconcertantes. Il s'agit d'une forme d'intelligence rusée, d'astuces adaptées et efficaces qui s'exerçaient dans des champs très divers (le savoir-faire de l'artisan, la prudence du politique, etc.). Tout d'abord, c'est un mode de connaître qui articule des formes de connaissances et une dynamique spécifiques (sagacité, flair, prévision, attention vigilante). La *métis* nous dévoile les connaissances explicites et individuelles, les connaissances explicites collectives (le terrain, l'environnement, les règles et lois que l'on va contourner), les connaissances tacites et collectives (savoir conjectural, pratique sociale, sagesse), les connaissances tacites et individuelles (savoir technique, flair, expertise

---

<sup>67</sup> H. Collins, « The Structure of Knowledge », *Social Research*, vol. 60, 1998, p. 95-116.

<sup>68</sup> L. Suchman, *Plans and Situated Actions*, Cambridge University Press, 1987.

<sup>69</sup> P. Baumart, *Organisations déconcertées – La gestion stratégique de la connaissance*, Masson, Paris, 1996.

tacite). Ces quatre formes de connaissance sont indissociables. Leur combinaison est astucieuse et leur mise en œuvre habile. Opposée à la connaissance explicite et objective, la *métis* s'inscrit dans le non-dit propre à de petits groupes.

- La sagesse de la Chine antique qui trouve ses sources dans le confucianisme et classe les individus en quatre catégories : ceux nés avec la connaissance, ceux qui doivent acquérir la connaissance par l'étude, ceux qui pourront apprendre malgré une habileté limitée et ceux qui ne pourront pas apprendre. Dans cette classification, il n'y a pas de place pour une connaissance définie hors des normes d'une sagesse vertueuse. Pour leur part, les écrits de la pensée taoïste apportent à la vision du monde moins de distance morale car elle est plus proche des réalités (sagesse instrumentale et conjecturale). Elle cultive la contradiction et le faux comme système de pensée et développe la sagesse rusée (cf. *L'art de la guerre* de Sun Zu). Ce stratège sage et rusé fait reposer sa connaissance sur ce qui n'est pas donné à voir, mais sur ce qui est donné à son discernement. Il condense et comprime les dimensions tacites et explicites de la connaissance.
- La connaissance anticipatoire des Amérindiens : les Indiens Yaquis utilisent la connaissance tacite pour essayer de se détacher de la réalité explicite pour pénétrer la réalité inconsciente. C'est une conception différente de l'espace, du temps et de la raison d'être. Elle possède une dimension qui appartient à l'imagination (rêves), à l'élaboration et place l'individu sous la totale emprise d'une connaissance fantasmatique.

Pour P. Baumart, l'étude des phénomènes non observables pose la difficulté de la formalisation des connaissances d'autant que sept types de non-exprimé sont à l'œuvre à ses yeux avec :

- le non-exprimé par peur de soi : devenir son propre objet de connaissance n'est pas facile car nous ne sommes pas conscients des schémas mentaux propres à notre perception ;
- le non-exprimé par peur de l'autre : les agents ne se dévoilent pas facilement au regard des autres (jeu de cache-cache entre le soi-réel et le soi-social) ;
- le non-exprimé par peur de l'autorité : les agents agissent et s'expriment selon des critères sur lesquels ils se sentent jugés. Cette obéissance n'est pas toujours détectable ;
- le non-exprimé car non perçu : il y a, d'une part, ce que l'agent n'a pas perçu et ne peut donc exprimer et, d'autre part, ce que l'observateur n'a pas perçu et n'a donc pu exprimer ;
- le non-exprimé instrumental : les agents ne veulent pas tout dévoiler à un observateur venant l'interroger sur leurs motivations, leurs comportements et leurs décisions ;
- le non-exprimé comme construit social : interroger plusieurs agents peut mettre en lumière une crainte collective d'exprimer la réalité ressentie. Le langage dans lequel l'observateur communique est lui-même une construction sociale ;
- le non-exprimé oublié : le récit d'actions passées n'est pas toujours fidèle aux événements réels car il est souvent difficile de retracer les étapes qui ont mené aux décisions

(inconscience, déguisement des faits). Nous percevons plus que nous croyons percevoir, et une fois perçue et assimilée, cette connaissance qui est nôtre ne nous est pas connue.

Pour détecter le non-exprimé, P. Baumart propose trois stratégies d'observation :

- la confrontation qui consiste à comparer des versions explicites dans l'histoire d'une organisation, d'en lister les différences puis de les confronter aux agents témoins de la période. Il y a l'histoire officielle et l'histoire officieuse (liens informels entre les agents). Les agents ont tendance à embellir leur rôle et à amoindrir ceux des collègues ;
- les stratégies d'usure qui consistent à questionner à plusieurs reprises le sujet en incluant de faibles modifications aux questions pour mesurer l'écart dans les réponses ;
- la contre-expertise qui permet à l'observateur de proposer à l'interrogé une hypothèse de représentation de la réalité différant de la sienne et l'engageant à la discussion.

Dans cette perspective, le management de la connaissance est un processus tourné vers les connaissances générées en interne (savoir-faire, compétences, *best practices*, etc.), mais dont la production est stimulée par des « situations » à partir d'informations récupérées de l'extérieur via Internet, par exemple. Cette dernière démarche relèverait plutôt de la veille. Rappelons que la veille conduit en quelque sorte directement à l'intelligence (économique) escamotant ainsi la question de la connaissance comme substance de l'intelligence organisationnelle.

Mais on assiste aujourd'hui à un rapprochement entre ces deux sources pour les raisons suivantes :

- Les outils tout comme la terminologie (cartographie, moteur de recherche, outil d'extraction, de présentation, *datawarehouse*, etc.) proposés dans le contexte de l'intelligence économique sont réutilisés en management de la connaissance.
- Une bonne maîtrise de la gestion des connaissances internes dépend de celle des connaissances externes (en particulier pour le management de la connaissance orienté vers les compétences commerciales et le marketing).
- La focalisation vers le client s'est beaucoup intensifiée ces dernières années.

## **Conclusion**

Le management des connaissances vient souligner l'existence d'un nouveau pôle d'accumulation du capital. Il est corrélatif du découplage apparu entre les valeurs comptables et les valeurs boursières des sociétés cotées, les valeurs boursières étant devenues considérablement supérieures aux valeurs comptables. C'est à ce titre que la connaissance est convoquée pour venir à l'appui des raisonnements en évaluation qui se développent aujourd'hui en matière de valorisation d'un « capital immatériel ».

Il s'agit aussi d'une forme de concrétisation du principe de traçabilité, la connaissance inscrite organisationnellement constituant une des traces aujourd'hui attendues.