

**Yvon PESQUEUX**  
**Hesam Université**  
**Professeur du CNAM, titulaire de la Chaire « Développement des Systèmes  
d'Organisation »**  
**292 rue Saint Martin**  
**75 141 Paris Cédex 03**  
**France**  
**Téléphone** ++ 33 (0)1 40 27 21 63  
**FAX** ++ 33 (0)1 40 27 26 55  
**E-mail** [yvon.pesqueux@lecnam.net](mailto:yvon.pesqueux@lecnam.net) / [yvon.pesqueux@gmail.com](mailto:yvon.pesqueux@gmail.com)  
**Site web** [eesd.cnam.fr](http://eesd.cnam.fr)

## ***Knowledge Management : capital social, donnée, information, compétence, connaissance***

### **Résumé**

Ce texte est organisé de la manière suivante. Après une introduction qui présente la notion de « capital social », il aborde successivement : les notions de donnée, information ; la notion de compétence et l'inflation notionnelle du domaine (la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), le *Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois (ROME)* du *Pôle Emploi* en France, la gestion des compétences, la compétence dans le domaine de la stratégie) ; la notion de connaissance (la connaissance organisationnelle, la polysémie du concept, la notion de *capability* chez A. Sen, *Capability* et *capacities*, les dualités constitutives de la dynamique des connaissances organisationnelles, éducation formelle - éducation informelle - éducation non formelle, autres typologies, les enjeux méthodologiques de la collecte des connaissances) ; un focus sur les modèles de cycle de vie de la connaissance (la connaissance et sa transformation d'après M. Grundstein, cycle de vie de la connaissance de R. Dieng-Kuntz, le modèle du *Strategic Learning Assessment Map (SLAM)* de M. Crossian).

### **Introduction**

La compétition prend aujourd'hui une dimension où les connaissances sont considérées comme pouvant constituer un avantage concurrentiel de différenciation. On parle aussi de dématérialisation de l'organisation, l'aspect majeur de cette dématérialisation résidant dans l'importance accordée à l'immatériel où les connaissances sont considérées comme venant lui donner corps. C'est à ce double titre que l'on peut mettre en avant les perspectives d'une intensité informationnelle comme venant constituer un avantage concurrentiel. Cette

perspective suppose de mettre en place un management de la connaissance afin de permettre sa création, sa diffusion, sa protection et son renouvellement pour préserver la compétitivité.

L'apprentissage organisationnel est un champ foisonnant qui est parti de l'apprentissage organisationnel pour être aujourd'hui relié aux perspectives du *Knowledge Management*, perspectives essentiellement ancrées dans le champ des systèmes d'information et à la dynamique notionnelle foisonnante. S'il y a une question managériale et organisationnelle où la technique n'est pas neutre, c'est bien celui de la gestion de la connaissance ! Une analyse de la production académique de la décennie 1990 montre d'ailleurs une forme de substitution du discours du *Knowledge Management* à celui de l'organisation apprenante<sup>1</sup>. Ce n'est pourtant pas seulement un phénomène technique, mais l'ambiguïté de la notion, nous disent H. Scarbrough & J. Swan, qui a conduit à de multiples réinterprétations et réappropriations susceptibles d'un faire un objet frontière commun à différentes communautés académiques des sciences de gestion, mais aussi d'autres sciences sociales (l'économie avec le thème de l'économie de la connaissance, la sociologie et les sciences politiques avec celui de la société de la connaissance et les sciences de l'éducation, bien évidemment). Ces perspectives sont en effet reliées à celles d'une gestion de l'immatériel et de sa valorisation économique de même qu'à un débordement sur des perspectives sociales et politiques : la société de la connaissance n'est-elle pas un des projets phares de l'Union Européenne depuis le Sommet de Lisbonne en 2000 ? Sans toutefois interdire tout fondement rationnel à cette acception de la connaissance, M. Alvesson<sup>2</sup> propose de l'appréhender comme un mythe institutionnel permettant de créer une communauté sociale d'appartenance au travers d'un langage partagé, une ressource symbolique facilitant une capacité rhétorique de persuasion, un facteur de légitimation de l'organisation et un détournement de l'attention permettant de dépasser les ambiguïtés de la relation de service pour valoriser un engagement dans l'action.

La question de la connaissance ainsi considérée traverse des « objets » (entreprise, organisation, école, État, société). Sa nature est donc transdisciplinaire, la connaissance devenant objet institutionnel de rationalisation de la société. C'est aussi un des lieux de la dimension sociale de l'innovation, qu'elle soit considérée d'un point de vue organisationnel, politique ou social, mais d'une innovation « assagie » car moins « transgressive » puisque reposant sur des connaissances. On pourrait même, dans cette perspective, parler d'appropriation sans dépossession (par l'organisation) et, en dualité, d'expropriation sans dépossession non plus des connaissances de l'agent organisationnel, de l'agent social et même du citoyen. Avec le management de la connaissance, il est donc bien aussi question de propriété...

Le management de la connaissance est donc présenté aujourd'hui comme un enjeu majeur du fonctionnement des organisations et des sociétés. C'est d'ailleurs sous ce dénominateur commun que s'établit la liaison entre l'« entreprise de la connaissance » et la société de la connaissance, le développement des « entreprises de la connaissance » étant vu comme allant dans le sens de la construction d'une société de la connaissance conformément à la vulgate conservatrice où la prospérité des entreprises est considérée comme assurant celle des sociétés. Cette vulgate permettrait de traiter de la question de l'« entreprise de la connaissance » indépendamment de celle de la société qui lui correspond, sans véritablement devoir se poser le problème du passage de l'une à l'autre sauf à dire que le rôle d'une société

---

<sup>1</sup> H. Scarbrough & J. Swan, « Explaining the Diffusion of Knowledge Management : the Role of Fashion », *British Journal of Management*, vol. 12, 1998, p. 3-12.

<sup>2</sup> M. Alvesson, « Organization as Rhetoric : Knowledge-Intensive Firms and the Struggle with Ambiguity », *Journal of Management Studies*, vol. 30, n° 6, 1993, p. 997-1015.

de la connaissance du « moment libéral »<sup>3</sup> est de faire prospérer les « entreprises de la connaissance ». L'organisation « éducatrice » ainsi fondée abandonne le seul terrain de la perspective économique pour gagner en légitimité en investissant le terrain de la possession de la connaissance et celui de l'apprentissage en substituant à la question de la division du travail celle de la division des connaissances. La question contribue donc largement à l'institutionnalisation de l'organisation<sup>4</sup>. Par sa focalisation sur la notion de capital intellectuel (ou de capital humain), le management de la connaissance privilégie, avec le capital social (celui représenté par les institutions dont celles de la société de la connaissance) ces aspects au regard des deux autres formes de « capital » instituées par la Banque Mondiale (capital naturel, celui de l'empreinte écologique, capital manufacturé ou encore techno-économique, celui de l'entreprise et/ou des processus « classiques ») malgré l'accent qui est toujours mis sur l'interaction entre ces différentes formes. Là où le socle de la notion de capital humain est la compétence, celui de capital social est la notion de relation. Avec la focalisation sur le management de la connaissance par l'entreprise « éducatrice », on pourrait parler d'idéologie du progrès adressée par l'organisation au lieu et place de la société politique et aussi de généralisation des raisonnements en « capital », raisonnements venant mettre en avant le dénombrable, l'accumulable et l'amortissable, qu'il s'agisse de capital humain, de capital social mais aussi de capital culturel et symbolique.

C'est d'ailleurs cette notion de capital humain qui a induit une cristallisation autour des différents capitaux auxquels on se réfère aujourd'hui à partir des travaux de T. Schultz<sup>5</sup> et de G. Becker<sup>6</sup> ouvrant la question de sa mesure et de son développement. C'est ce qui va être conceptuellement à l'origine de tous les développements sur les compétences et les déclinaisons de la notion de connaissance par les auteurs anglo-américains en sciences de gestion.

Soulignons le développement de la référence au capital immatériel, certains auteurs allant même jusqu'à proposer que tout ce qui importe dans l'organisation est immatériel<sup>7</sup>. La perspective du capital immatériel acte surtout le développement des activités de service aussi bien internes (*marketing*, recherche, information, formation) et externes (services au sens large) à l'organisation. De nombreuses approches analytiques en provenance des administrations économiques (*OCDE*, *INSEE*, etc.) et du domaine comptable et financier vont dans le sens de cette primauté accordée aujourd'hui à une telle représentation du capital considéré comme étant « stratégique » et à la volonté de le mesurer, la mesure valant ici définition. F. Ricceri<sup>8</sup> distingue ainsi la *stock approach* qui vise la mesure du volume des actifs immatériels détenus, de nature plutôt financière, de la *flow approach* qui vise plutôt le lien entre le capital immatériel et l'évaluation de la performance. Ces visions se fondent sur l'interaction entre un capital humain, un capital organisationnel et un capital relationnel et les autres types de capital matériel (l'immatériel ne valant que par différence avec le matériel).

---

<sup>3</sup> Y. Pesqueux, *Gouvernance et privatisation*, PUF, collection « la politique éclatée », Paris, 2007.

<sup>4</sup> Y. Pesqueux, *op. cit.*

<sup>5</sup> T. Schultz, « Investment in Human Capital », *American Economic Review*, vol. L 1, March 1961, pp. 1-17

<sup>6</sup> G. Becker, *Human Capital: a Theoretical and Empirical Analysis*, Chicago University Press, 1964

<sup>7</sup> L. Edvinsson & M. Malone, *Intellectual Capital, Realising your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower*, HarperBusiness, New-York, 1997

<sup>8</sup> F. Ricceri, *Intellectual Capital and Knowledge Management, Strategic Management of Knowledge Resources*, Routledge, Londres, 2008

Avec la société de la connaissance, c'est du capital social dont il est aussi question, capital social dont V. de Gaulejac<sup>9</sup> propose une entrée idéologique en mentionnant trois aspects principaux de la transformation des relations sociales venant le mettre en exergue : le recouvrement de la figure du citoyen par celle du client, l'utilisation généralisée de « mots valise » largement dépourvus de signification précise, mais à effet performatif (c'est-à-dire entraînant des éléments de réalisation allant dans le sens du mot employé – il en va donc ainsi de la référence généralisée à la figure du client) et l'économisation de la société. La notion de capital social prend sens au regard des trois autres, en particulier de celle de capital physique et de capital humain. Il recouvre l'idée de comprendre et de mesurer l'influence de facteurs non économiques sur la performance économique. Deux grands courants se réfèrent à la notion<sup>10</sup>, celui qui se réfère à l'individu comme étant à l'initiative de la construction de ce type de capital et celui qui se réfère à la notion comme étant un des attributs de l'institution.

La première perspective a été fondée par J. Coleman<sup>11</sup> qui s'inspire du comportement économique, la poursuite de l'intérêt individuel et les échanges fondés sur le calcul rationnel pouvant créer des rapports durables qui finissent par s'institutionnaliser. Une autre source de capital humain et de capital social viendrait des avantages liés à la détention d'une information, du fait de l'asymétrie qu'elle tend à créer, sa conservation et son échange étant à l'origine de relations. Il insiste sur les « droits d'agir » comme étant centraux parmi les ressources à la disposition d'un individu sans pourtant évoquer la capacité à les mobiliser comme le fera A. Sen<sup>12</sup>. La troisième source provient des normes sociales qui, en conditionnant le comportement des individus, les rend prévisibles et même fiables, du fait de la sanction sociale associée aux comportements opportunistes.

C'est la seconde perspective qui a été mise en exergue par la *Banque Mondiale*. Si la perspective individualiste se réfère à la notion d'obligations et d'attentes dans les rapports sociaux ou encore à la faculté qu'a l'individu « bien placé » de détenir et d'acquérir des informations et des connaissances spécifiques, il existe une troisième forme, celle des normes sociales qui rendent prévisibles les comportements sociaux. Le premier courant de la perspective macro-sociale se réfère à la sociologie des réseaux et au fait que l'action est toujours socialement située, d'où l'importance de la position occupée et de la fréquence des relations avec les autres agents sociaux. C'est la position d'intermédiaire du fait de liens faibles entre deux groupes d'agents qui est créatrice de capital humain et de capital social. Une autre version du réseau social est celle de la lutte pour conserver (ou accéder) à une position avantageuse, la conservation étant plus facile que l'accession du fait de la connaissance « culturelle » des règles du jeu social de la catégorie « favorisée » (cf. les thèses de P. Bourdieu). Chez P. Bourdieu<sup>13</sup>, le capital social est défini comme un réseau de relations sociales dont dispose l'individu ou le groupe, qui peut se traduire en amitiés, parentèle ou connaissances dans les domaines-clés. Ce réseau est formé par investissement mais aussi hérité. L'espace social est alors considéré comme un champ de pouvoir entre des agents aux différents types de capital social et qui luttent pour en définir ce qui est important et donc, en

---

<sup>9</sup> V. de Gaulejac, *La société malade de la gestion : idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Editions du Seuil, Paris, 2005.

<sup>10</sup> S. Ponthieux, *Le capital social*, Editions La Découverte, Paris, 2006.

<sup>11</sup> J. Coleman, « Social Capital in the Creation of Human Capital », *The American Journal of Sociology*, vol. 94, 1998.

<sup>12</sup> A. Sen, *Ethique et économie*, PUF, Paris, 2002.

<sup>13</sup> P. Bourdieu, *Reproduction. Éléments pour une théorie du système d'enseignement*, Editions de Minuit, Paris, 1970.

*La distinction : critique sociale du jugement*, Editions de Minuit, Paris, 1979.

*La Noblesse d'État. Grandes écoles et esprit de corps*, Editions de Minuit, Paris, 1989.

conséquence, la force et le droit de définir ou au moins d'influencer les règles du jeu social. C'est de là que vient le couplage de la notion avec celle de capital symbolique qui est la forme que revêtent les formes du capital humain et du capital social quand elles sont perçues et reconnues comme légitimes. Le capital social tient le premier rôle au regard du capital économique et du capital culturel. C'est la composition de ces capitaux qui fonde le capital symbolique et qui définit la position de l'agent dans le champ social en lui conférant la position de dominant ou de dominé. Mais le taux de conversion des capitaux diffère selon le type de capital, le lieu et le moment, la stabilisation de ce taux conduisant à la formation de groupes plus ou moins homogènes du fait de positions et d'intérêts semblables. La stratégie d'un groupe dominant est alors de se distinguer des autres groupes par les valeurs, les habitudes, les croyances, les formes d'action pour augmenter le capital social, les groupes dominés ayant le plus généralement des comportements d'imitation. Le capital économique n'est donc ni le seul ni forcément le plus important.

R. Putnam<sup>14</sup> en donnera une version plus macro-sociale en mettant l'accent sur l'importance des institutions intermédiaires dans le maillage social qu'elles construisent et qui contribuent à l'efficacité économique d'un territoire. Ses concepts de référence sont le *bonding capital* (lié à la formation de liens affectifs à partir d'une socialisation entre personnes semblables – même âge, même ethnie, même religion, etc.), le *bridging capital* (celui qui est représenté par la création de « ponts » entre des personnes qui ne se ressemblent pas), l'opérateur commun aux deux « *capital* » étant le *linking* – l'établissement de liens. Une telle socialisation se réfère à des liens horizontaux de réciprocité et de coopération (par différence avec les liens verticaux qui matérialisent l'existence d'une hiérarchie). Il y est question de *social glue* (cohésion sociale) au sein de laquelle il distingue les *machers* (les individus qui se réfèrent à des activités sociales formalisées) des *schmoozers* (qui se réfèrent à des activités plus formalisées), deux mots issus du Yiddish. Le capital humain et le capital social se réfèrent alors implicitement à l'existence d'un territoire géographique, lieu d'inscription de l'activité de ces institutions intermédiaires. Les thèses de R. Putnam tiennent à la fois compte et contournent les éléments d'une hypothèse culturaliste applicable à la genèse et au développement d'un capital humain et d'un capital social à un moment et à un lieu donné. Sa proposition est simple : dans une société unie et coopérative, la vie est meilleure que dans une société individualiste et méfiante. C'est cette logique qui a d'ailleurs été retenue par la *Banque Mondiale* car elle lui permet de valider son intervention dans des domaines qui lui échappaient jusqu'ici. La critique essentielle qu'il est possible d'adresser à cette vision, c'est qu'elle tend à uniformiser les rapports qui s'établissent avec les institutions intermédiaires indépendamment de leur nature : un bureau d'aide sociale possède ainsi la même essence qu'une ONG, qu'un club de football ou qu'un syndicat dans la mesure où le concept de confiance est celui qui est associé au capital social de manière pratiquement indépendante d'une analyse des sources de la confiance. C'est en effet l'importance des comportements coopératifs qui est considérée comme étant significatif de la détention d'un capital social. On peut donc estimer aussi que la notion de capital social constitue une sorte de référence « culturaliste – institutionnaliste » au détriment de la prise en compte d'une analyse des rapports de force. On pourrait résumer son « modèle » à trois aspects : celui des logiques politiques (modalités de genèse de la représentation politique, importance de l'exercice du centralisé du pouvoir), celui des logiques sociales (importance du maillage de la société au

---

<sup>14</sup> R. Putnam & R. Leonardi & R. Nanetti, « *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy* », Princeton University Press, 1993.

R. Putnam, *Bowling Alone : The Collapse and Revival of American Community*, Simon & Schuster, New-York, 2001.

travers de « corps intermédiaires »), possibilité de formuler et de mettre en oeuvre des initiatives au niveau « local ».

C'est au regard de cette référence au capital social que s'est également développée la perspective de M. Granovetter<sup>15</sup> qui, au travers de la référence au réseau, propose une alternative aussi bien à l'individu rationnel et égoïste de la micro-économie standard qu'à l'homme sur-socialisé de la sociologie structuraliste. Une position donnée induit la genèse d'un réseau social autour de cet individu, sachant que cette position est-elle même prédéfinie en partie. C'est ce qui le conduit à considérer des liens forts (minoritaires en fait) et des liens faibles (le commun de l'appartenance aux réseaux sociaux), d'où la mise en exergue de « trous structuraux » et de la place privilégiée que peuvent alors tenir certains individus pour accéder et faire circuler (ou pas, ou peu) des informations que d'autres n'ont pas.

En sciences de gestion, la notion de capital social tendrait à être déclinée sous trois registres :

- Celui du capital social cognitif lié à l'existence de représentations partagées<sup>16</sup> ;
- Celui du capital social relationnel (cf. Burt<sup>17</sup>, Coleman, Granovetter, Putnam), où des éléments tels que la confiance, la réciprocité, les obligations communes sont mises en avant ;
- Celui du capital social structurel qui met en avant la logique de liens forts et de liens faibles (cf. Burt, Granovetter) avec des éléments tels que la taille du réseau social, son « homogénéité – hétérogénéité », la force des liens.

J. Nahapiet & S. Ghoshal ont structuré le contenu du capital social d'une organisation en trois dimensions :

- La dimension structurelle (ou encastrement structurel) s'intéresse à la structure du réseau (présence ou absence des liens entre membres du réseau, morphologie - densité, connectivité, hiérarchie et appropriation par l'organisation (*appropriable organisation*), dans la mesure où les réseaux créés peuvent servir plusieurs enjeux ;
- La dimension relationnelle (ou encastrement relationnel) s'intéresse à la nature des relations que les agents construisent par leurs interactions compte tenu d'éléments tels que la confiance, les normes, les obligations et l'identification ;
- La dimension cognitive concerne le langage et les codes communs aux membres du réseau ainsi que leur histoire partagée.

L'apparition de la thématique du management de la connaissance et de sa gestion se situe au confluent de deux courants d'évolution technique datant de la décennie 1970 :

- Celui qui est lié à l'automatisation ;
- Celui qui est lié au système d'information ;

mais en assurant une sorte d'autonomie au thème de la connaissance organisationnelle par rapport à la question de la technique même si celle-ci y joue un rôle important. N'oublions pas

---

<sup>15</sup> M. Granovetter, « The Strength of Weak Ties », *American Journal of Sociology*, n° 78, p. 1360-1380, 1973.

M. Granovetter, *Getting a Job: A Study of Contacts and Careers*, Harvard University Press, 1974, 272 p.

M. Granovetter, « Economic Action and Social Structure : the Problem of Embeddedness », *American Journal of Sociology*, vol. 91, n°3, 1985, pp. 481-510.

M. Granovetter & R. Swedberg, *The Sociology of Economic Life*, Westview Press, 1992, 399 p.

M. Granovetter, « The Economic Sociology of Firms and Entrepreneurs », in A. Portes (Ed.), *The Economic Sociology of Innovation*, Russel Sage, 1995.

<sup>16</sup> J. Nahapiet & S. Ghoshal, « Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage », *Academy of Management Review*, 1998, vol. 23, n° 2, pp. 242-266

<sup>17</sup> Burt B., 1992, *Structural holes: the social structure of competition*, Harvard University Press, 313 p

la substance institutionnelle de la technique, substance dépassant donc la seule perspective managériale. Il est intéressant de remarquer le lien entre la « nouvelle » organisation de la production, de l'entreprise et des organisations en général et la « rupture » de la chaîne de transmission du savoir et de la mémoire qui a induit une dévaluation des qualifications et une marginalisation de l'expérience. S. Beaud & M. Pialoux nous indiquent ainsi comment le terme d'« opérateur » a conduit à la dissolution de la distinction des ouvriers spécialisés et des ouvriers qualifiés. « *La catégorie d'ouvrier cède la place à une catégorie, homogène et indifférenciée, d'opérateur ou d'agent de fabrication* »<sup>18</sup>.

Trois prises de conscience sous-tendent alors l'émergence actuelle de la référence au management de la connaissance<sup>19</sup> :

- La reconnaissance de la connaissance comme étant centrale dans la « vie organisationnelle » tout comme dans la « vie sociale » ;
- La nécessité d'une restructuration des organisations, qu'elles soient publiques ou privées, pour assurer le management de cette connaissance ;
- Le renforcement de l'avantage concurrentiel, de la zone géographique ou bien encore du pays grâce à la connaissance.

Les circonstances ayant induit cette prise de conscience seraient redevables de l'importance accrue de l'externalisation, de la rotation des « actifs » de toutes sortes (personnel compris), des « fusions – acquisitions », de l'attention accordée au vieillissement de la main-d'œuvre, d'où la nécessité d'avoir des « traces ».

Pourtant, remarquons, avec C. Sargis-Roussel<sup>20</sup> que, bien qu'il soit au centre d'un engouement récent, le management de la connaissance n'a rien de nouveau. Les « familles industrielles » se transmettaient leur savoir de génération en génération : les maîtres peintres formaient des apprentis et les travailleurs échangeaient leurs savoir-faire<sup>21</sup>. Dans un passé plus récent, les spécialistes de l'armement, du nucléaire ou de l'aviation civile ont instauré des pratiques de gestion de la connaissance depuis plusieurs décennies. Toutefois, ce n'est que depuis le début des années 1990 que le terme « management de la connaissance » a réellement émergé dans la littérature et que les dirigeants ainsi que les chercheurs ont commencé à s'interroger sur la place de la connaissance dans l'organisation et sur la manière de la gérer. Parallèlement à l'apparition de ces questionnements, on observe le développement des systèmes d'information qui permettent de codifier, de stocker et de transmettre plus facilement certaines informations et connaissances, ouvrant le champ des interrogations sur les possibilités et les conditions de la gestion de la connaissance.

Avec le management de la connaissance, on pourrait donc parler d'une sorte de reformulation de la vulgate de l'autonomisation du corps social qu'est l'organisation, mais aussi de sa transformation. Parler de management de la connaissance, c'est focaliser tout l'appareillage managérial vers cet objet, qu'il s'agisse de stratégie, d'organisation, de gestion opérationnelle, de relations avec les « parties prenantes » et de sa valorisation « pour » et « par » les agents des

---

<sup>18</sup> S. Beaud et M. Pialoux, « Cette casse délibérée des solidarités militantes », *Le Monde Diplomatique*, janvier 2000, p. 10.

<sup>19</sup> C. Warhurst, « Knowing in Firms: Understanding and Measuring Knowledge », *Management Learning*, vol. 32, n° 1, 2001, p. 148-151.

<sup>20</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>21</sup> M. T. Hansen, N. Nohria, T. Tierney, « What's Your Strategy for Managing Knowledge? », *Harvard Business Review*, March-April 1999, p. 106-116.

marchés financiers (avec la comptabilité des immatériels et la modification des logiques de l'analyse financière qui en découle). On peut, à ce titre, parler d'institutionnalisation de l'« entreprise de la connaissance », institutionnalisation marquée idéologiquement par le fait que la transmission et le partage des connaissances est une rhétorique qui se substitue avantageusement aux injonctions procédurales !

L'« entreprise de la connaissance » est un modèle organisationnel au sens strict du terme<sup>22</sup>, c'est-à-dire un ensemble d'indices et d'analyses permettant de le valider comme forme existante et forme souhaitable. Ce modèle peut être considéré comme « englobant » dans la mesure où il effectue le lien entre des principes et des pratiques concernant la totalité de l'organisation en mettant l'accent sur ce qui serait susceptible de servir de base à ce qui permettrait de juger ce que devrait être une « bonne » gestion.

Le postulat de base de l'« entreprise de la connaissance » est que l'actif « connaissance » devrait être au centre des préoccupations managériales, dans le but d'obtenir un retour financier visible à partir des investissements opérés sur les actifs immatériels, la connaissance étant vue comme venant fonder l'existence et le développement de ces actifs immatériels. Une « entreprise de la connaissance » devrait donc être gérée avec comme seul point focal la maîtrise et le développement de ses connaissances et compétences dans le but, si ce n'est d'accroître sa rentabilité, au moins d'accroître sa valeur.

C'est ainsi que, pour J.-Y. Prax<sup>23</sup>, le management de la connaissance répondrait à quatre attentes précises des agents organisationnels vus comme étant des utilisateurs d'information, les réponses à ces quatre attentes étant constitutives de l'efficacité :

- Apporter l'information dont les agents ont besoin au bon moment, sans qu'ils en fassent la demande ;
- Satisfaire les requêtes car il adopte une logique tournée vers l'utilisateur alors que la démarche du système d'information est centrée sur l'accumulation d'informations ;
- Construire un processus de création, d'enrichissement, de capitalisation et de validation des savoirs et savoir-faire impliquant tous les agents ;
- Contribuer à la performance collective et sa pérennité.

Il conviendrait, pour cela, de repérer des classes d'actifs incorporels au sein des « entreprises de la connaissance », actifs immatériels qui regrouperaient les aspects suivants :

- Les compétences des collaborateurs. Il s'agit de la capacité à agir pour créer, aussi bien des actifs corporels que des actifs immatériels. Elles seraient à l'origine de deux types d'actifs immatériels (à composantes internes et à composantes externes) ;
- Les actifs immatériels à composante interne qui comprennent des éléments aussi disparates que les brevets, les « concepts », la culture organisationnelle, les modes de fonctionnement ainsi que l'organisation administrative ;
- Les actifs immatériels à composante externe qui comprennent des aspects tels que les relations avec les clients et les fournisseurs et, plus généralement, avec les « parties prenantes », avec toute l'ambiguïté que cela comporte. Ils recouvrent des aspects tels que les noms de produits, les marques déposées et la réputation ou l'image. La valeur des actifs à composante externe dépend principalement de la façon dont l'organisation gère ses

---

<sup>22</sup> Y. Pesqueux, *Organisation : modèles et représentation*, PUF, Paris, 2005.

<sup>23</sup> J.-Y. Prax, *Le guide du Knowledge Management – Concepts et pratiques du management de la connaissance*, Dunod, Paris, 2000.



relations avec les tiers et de la nature de ces relations qui sont, non seulement une co-production, mais qui se modifient dans le temps.

Pour les défenseurs de la notion d'« entreprise de la connaissance », sa gestion repose donc sur une logique différente de la logique « industrielle classique », perspective venant justifier le recours à la notion de *Knowledge Management*.

Par exemple, K. E. Sveby<sup>24</sup> propose le tableau de comparaison suivant :

Rubrique	Logique industrielle	Logique du savoir
Collaborateurs	Générateurs de coûts ou ressources	Générateurs de gains
Source du pouvoir de l'encadrement	Niveau hiérarchique	Niveau de savoir
Conflits potentiels	Travailleurs physiques contre détenteurs du capital	Travailleurs du savoir contre Décideurs
Principale tâche de l'encadrement	Superviser les subordonnés	Aider les collaborateurs
Information	Instrument de contrôle	Outil de communication, ressource
Production	Travailleurs physiques transformant des re matérielles en produits matériels	Travailleurs de savoir transformant des connaissances en structures immatérielles
Flux d'information	Hiérarchique	Réseaux informels
Forme principale des gains	Matérielle (agents)	Immatérielle (connaissance, nouvelles idées, nouveaux clients, R et D)
Freins à la production	Finances et compétences humaines	Temps et savoir
Forme de la production	Produits matériels	Structures immatérielles
Organisation de la production	Mécanique, séquentielle	Induite des réseaux
Relation avec les clients	A sens unique par les marchés	Interactives au moyen des réseaux
Savoir	Outils ou ressources parmi d'autres	Préoccupation majeure de l'organisation
Objectifs de formation	Utilisation de nouveaux outils	Création de nouveaux actifs
Valeur en bourse	Induite par les avoirs matériels	Induite par les avoirs immatériels
Économie	Rendements décroissants	Rendements croissants et décroissants à la fois

La gestion des compétences des collaborateurs serait cruciale. Elle impliquerait de bien cerner la façon dont les employés, et notamment les experts, doivent être recrutés, formés, motivés et récompensés. Derrière l'utilisation des compétences se trouverait la nécessité de ne pas être dépendant d'un ou de plusieurs experts tout en valorisant ceux qui sont employés. Une telle gestion des compétences reposerait donc sur une stratégie agissant à la fois sur les processus de recrutement et de gestion de personnel et sur la mise en valeur des compétences. Dans une « entreprise de la connaissance », la tension des ressources vers la gestion des compétences est une composante interne critique qu'il convient de gérer, d'où la focalisation du management de la connaissance sur les catégories de la gestion des ressources humaines où la valorisation du savoir-faire devient une problématique centrale.

Mais le management de la connaissance consiste également à mettre à la disposition des collaborateurs les supports nécessaires à l'échange de connaissances qui leur permette de dépasser leurs limites cognitives intrinsèques et de valoriser et de développer les connaissances individuelles et organisationnelles. Le management de la connaissance se construit donc au carrefour entre les systèmes d'aide à la décision, la gestion des ressources humaines et le système d'information formel. Il vient donc poser des questions en matière d'organisation.

Et pourtant, malgré la référence courante aujourd'hui à la notion d'« entreprise de la connaissance », ne serait-ce que parce qu'elle sert de justification à la valorisation comptable

<sup>24</sup> K. E. Sveby, *Knowledge Management – la nouvelle richesse des entreprises – savoir tirer profit des actifs immatériels de sa société*, Éditions d'Organisation, Paris, 2000.

et financière des immatériels, elle se situe clairement du côté de l'Université (ce n'est d'ailleurs pas le terme d'entreprise qui convient alors, mais celui d'institution de la connaissance plutôt que celui d'entreprise pour laquelle de nombreuses contorsions sont effectuées pour, à la fois prouver qu'elle crée de la connaissance et pour la valoriser).

Pour leur part, M. Bayad & S. F. Simen<sup>25</sup> proposent une classification en trois pans des approches en termes de management des connaissances :

- Le courant économique et managérial qui confère à la connaissance une valeur économique au même titre que les autres ressources matérielles. C'est aussi la perspective adoptée par ceux qui considèrent l'organisation comme un ensemble de répertoires de connaissances et de routines organisationnelles, les routines étant considérées comme le siège des connaissances organisationnelles. C'est cette vision qui a été évoquée précédemment ;
- Le courant de l'intelligence artificielle qui met la notion de connaissance au centre des préoccupations au lieu et place de la saisie et du traitement des données ;
- Le courant de l'ingénierie des systèmes d'information qui part de l'information pour aller vers la connaissance au travers des problématiques de la manipulation et de la communication des informations.

La littérature, qu'elle soit scientifique ou professionnelle, fait preuve de consensus sur la notion de management de la connaissance, la définissant comme un processus visant à gérer les différentes phases du cycle de vie de la connaissance. Ainsi, le management de la connaissance peut être défini comme la gestion consciente, coordonnée et opérationnelle de l'information et du savoir-faire. P. Quintas *et al.*<sup>26</sup> le définissent comme un processus organisationnel permettant l'acquisition, la structuration, l'intégration et la diffusion de la connaissance des agents à travers l'organisation en vue d'offrir une aide au travail et d'accroître l'efficacité organisationnelle. G. von Krogh<sup>27</sup> adopte une définition assez similaire. Pour lui, c'est un processus d'identification, de capture et de mobilisation de la connaissance collective dans une organisation pour l'aider à améliorer sa compétitivité. Toutefois, la « réalité » de la mise en œuvre du management de la connaissance est beaucoup plus diversifiée.

J.-Y. Prax<sup>28</sup> nous met en garde : « *Partant de ces considérations sur la nature de la connaissance, profondément engrammée dans l'individu en tant que sujet, on peut en déduire qu'on ne manage pas la connaissance ; le terme Knowledge Management, que j'utilise volontiers, est en fait un abus de langage ; tout au plus peut-on manager les conditions dans lesquelles la connaissance peut se créer, se formaliser, s'échanger, se valider, etc. Les Anglo-Saxons parleraient de knowledge enabling* ». Il en signale 4 perspectives : la vision utilitaire (où la gestion de l'information est héritière de la logique du juste-à-temps), la vision fonctionnelle (qui met l'accent sur le cycle de vie de la connaissance et les dispositifs pour le favoriser), la vision opérationnelle (qui va lier KM et performance) et la vision économique (qui fait de l'information un atout stratégique). On se réfère ainsi à deux perspectives

---

<sup>25</sup> M. Bayad et S. F. Simen, « Le management des connaissances : État des lieux et perspectives », XII<sup>e</sup> Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Tunis, 2003.

<sup>26</sup> P. Quintas, P. Lefrere, G. Jones, « Knowledge Management : A Strategic Agenda », *Long Range Planning*, vol. 30, n° 3, 1997, p. 385-391.

<sup>27</sup> G. von Krogh, « Care in Knowledge Creation », *California Management Review*, vol. 40, n° 3, 1998, p. 133-153.

<sup>28</sup> J.-Y. Prax, « Manager dans l'économie du savoir », *Personnel ANDCP*, n° 425, décembre 2001, p. 5-10.

possibles du management de la connaissance : une perspective représentationniste (*knowledge*), qui va mettre l'accent sur la gestion de connaissances codifiées plutôt de type « système d'information », la reconnaissance de la trace informationnelle étant alors considérée comme devant être transcrite en connaissance dans la logique du principe de traçabilité et une perspective non-représentationniste (*knowing*) qui va mettre l'accent sur le rôle des agents de l'organisation, plutôt de type « gestion des ressources humaines ». Pour C Sargis-Roussel<sup>29</sup>, ces deux approches font apparaître deux stratégies différentes. La première, connue sous l'appellation de stratégie de codification, est centrée sur l'informatique. Elle construit une tension entre une conception technique du système d'information comme moyen et comme résultat de la mise en œuvre d'une perspective *KM*. C'est cet enracinement technique qui conduit à la référence à une ingénierie des connaissances fondée sur l'inscription numérique venant en faire un objet sémantique nouveau sur la base d'une collection de représentations formelles. C'est la mise en œuvre de cette stratégie qui tend à confondre « information » et « document », compte tenu du fait que le document ainsi construit mélange à son tour des documents « papier » et des documents « informatiques », la part des documents informatiques étant croissante. On est là face une théorie informationnelle de la connaissance qui tire son actualité du développement des performances logicielles et de la multiplication des solutions informatiques disponibles aujourd'hui. La connaissance organisationnelle, est codifiée, puis stockée dans des bases de données auxquelles chacun peut accéder. C'est la performance liée à la construction de ces bases de données et celle de leurs disponibilités qui constitue le point central du management de la connaissance. La seconde est appelée stratégie de socialisation des connaissances et se retrouve dans des organisations où la connaissance est reliée de manière très proche aux personnes qui l'ont développée et où le partage s'effectue par des contacts directs de personne à personne. Dans ce dernier contexte, le principal objectif de l'informatique est d'aider les personnes à communiquer la connaissance et non pas à la stocker.

C'est aujourd'hui sous l'appellation de *Knowledge Management* que se concrétisent les éléments de réalité allant dans le sens du modèle de l'« entreprise de la connaissance » dans la mesure où il s'agit d'une démarche outillée comme on le verra plus tard. Le développement du management de la connaissance se caractérise par des investissements considérables en outils et en ressources humaines. Il se distingue de la gestion des connaissances car il va lier deux processus : la capitalisation et la valorisation des connaissances, pas seulement pour les faire vivre mais pour aussi en générer de nouvelles qui seraient porteuses de la rentabilité future. L'enjeu ne concerne donc pas seulement les outils informatiques ou de communication, mais il s'étend également aux agents (dans la perspective du partage et de la réutilisation des connaissances).

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. Pour exister elle se doit en effet de posséder deux caractéristiques : d'être organisationnelle mais aussi d'être entretenue afin d'éviter de tomber dans l'oubli.

---

<sup>29</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.

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.

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 à celle du savant.

## **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 dans le champ des organisations 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.

## **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>30</sup>, les notions d'incertitude et de traitement de l'information étant utilisées 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 (considéré comme un processus de transformation des données en informations).

L'approfondissement de la posture qui conduit à considérer l'organisation comme un système d'interprétation<sup>31</sup> contribue ainsi à fonder les notions d'intelligence et de mémoire organisationnelles. Il faut ici souligner les postulats 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 & 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 le développement d'une signification commune parmi les décideurs et l'apprentissage.

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,

---

<sup>30</sup> M. L. Tushman & N. A. Nadler, « Information Processing as an Integrating Concept in Organizational Design », *Academy of Management Review*, July 1978.

<sup>31</sup> R. L. Daft & K. E. Weick, « Toward a Model of Organizations as Interpretations Systems », *Academy of Management Review*, n° 9, 1984.

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.

## **La notion de compétence et l'inflation notionnelle du domaine**

Pour commencer, il est intéressant de signaler combien la notion de compétence a donné lieu à une inflation notionnelle quant aux « savoirs » qui la constituent, en particulier dans son acception « ressources humaines », acception qui entre en phase avec les approches francophones. Fonder le « capital immatériel » de l'organisation sur les compétences, c'est coter trois dimensions attribuées à la compétence aujourd'hui : son acception en gestion des ressources humaines, celle du management général (avec la notion de compétence collective) et celle du management stratégique (avec la notion de compétence-clé). La première l'associe à l'agent organisationnel compte tenu de sa situation professionnelle, la seconde en fait une ressource à mobiliser dans l'exercice du volontarisme managérial et la troisième le facteur essentiel de l'avantage compétitif. Ces trois acceptions posent la question du passage de l'une à l'autre. La compétence individuelle peut-elle être considérée comme structurant la compétence organisationnelle ou bien est-elle de nature différente ? La notion de « compétence » touche aussi bien les conceptions de l'apprentissage que celles de l'organisation du travail. Mais l'existence de ces trois conceptions pose la question du passage de la compétence individuelle à la compétence collective, deux auteurs ayant, entre autres, proposé une logique de passage : Y. Doz<sup>32</sup> en proposant le passage par intégration des compétences individuelles avec le système de management, les normes de la société et les valeurs organisationnelles et O. Nordhaug<sup>33</sup> en faisant de la compétence individuelle une métonymie de la compétence collective.

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, elle est souvent considérée comme une des composantes de la compétence.

Soulignons aussi la proximité de la notion de compétence avec celle d'aptitude.

Y. Lichtenberger<sup>34</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. C. Dejoux<sup>35</sup> met en évidence les deux sens attribués au mot : celui de légitimité d'une personne (ou d'une instance) et celui de capacités reconnues. La notion sert de référence en psychologie (savoirs et capacités), en linguistique (accent mis sur l'importance du contexte),

---

<sup>32</sup> Y. Doz, *Government Policies and Global Industries*, Harvard Business School Press, 1979.

<sup>33</sup> O. Nordhaug, *Human Capital in Organizations*, Oxford University Press, 1993.

<sup>34</sup> Y. Lichtenberger, « Compétence, compétences », in *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, Paris, 2003.

<sup>35</sup> C. Dejoux, *Gestion des compétences et GPEC*, Dunod, Paris, 2008.

en ergonomie (capacité à résoudre les problèmes), en sociologie (en liaison avec l'apprentissage et la validation des compétences) et en sciences de l'éducation (qui met en liaison « savoir » et « action »). Comme le souligne toujours C. Dejoux, la compétence est un savoir agir, elle est finalisée, c'est une combinatoire, elle est contingente à une situation, elle est dynamique et nécessite une reconnaissance collective. J. Aubret & P. Gilbert & F. Pigeyre soulignent que la notion « *renvoie aux multiples manières de concevoir et de définir les capacités individuelles ou collectives de mobilisation dans l'action, des connaissances, savoir-faire et comportements qui assurent l'efficacité de l'activité humaine en situation de travail* »<sup>36</sup>. C'est cette perspective française qui a conduit M. Tremblay & B. Sire<sup>37</sup> à la comparer à la trilogie « *knowledge – skills – abilities* », trilogie constitutive de la *competence* d'acception anglaise ou du *skill* d'acception américaine. Les auteurs du monde anglo-américain différencient les *hard competences* (compétences essentielles où l'on retrouve *knowledge* et *skills* comme dans les « savoirs – compétences théoriques » - ou encore dans le « savoir-faire – compétences pratiques ») des *soft competencies* (compétences différentielles avec les *behaviors*, *traits* et *motives* comme dans le savoir-être – compétences sociales et comportementales).

Par rapport au métier, de dimension non contingente, la compétence introduit la contingence des situations.

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>38</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>39</sup> qui examine le passage d'une focalisation sur les postes à une focalisation qui prend aussi en compte l'individu occupant le poste. Aux « capacités », s'ajoute le « savoir être » (et on parle même aujourd'hui de savoir être éthique), 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>40</sup> qui va mettre la notion de compétence en liaison avec celles de « savoir » et de « professionnel ». De façon générale, c'est aussi au travers du thème de la compétence que l'on débouche sur celui de l'« organisation qualifiante ». Comme le signalent G. Trépo & M. Ferrary<sup>41</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* ». C.

---

<sup>36</sup> J. Aubret & P. Gilbert & F. Pigeyre, *Management des compétences – réalisations, concepts, analyses*, Dunod, Paris, 2002

<sup>37</sup> M. Tremblay & B. Sire, « Rémunérer les compétences plutôt que l'activité », *Revue Française de Gestion*, Paris, 1999, pp. 129-139.

<sup>38</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>39</sup> P. Zarifian, *Objectif Compétence – pour une nouvelle logique*, Éditions Liaisons, Paris, 1999.

<sup>40</sup> G. Le Boterf, *Développer la compétence des professionnels – Construire les parcours de professionnalisation*, Éditions Liaisons, Paris, 2002.

<sup>41</sup> G. Trépo & M. Ferrary, « La gestion des compétences : un outil stratégique » in *Les organisations*, Éditions Sciences Humaines, 1999, p. 346.



Dejoux<sup>42</sup> distingue les compétences « savoirs », « savoir faire », « savoir être », les compétences « émotionnelles » et celles du « savoir résoudre », la notion venant mettre l'accent sur l'individualisation, la polyvalence, le résultat, la flexibilité, le comportement et la capacité d'apprentissage. Si l'on introduit une dynamique des compétences, à la dualité « savoir-faire – savoir être » il est possible d'ajouter le « savoir devenir », les deux premiers termes étant alors en quelque sorte considérés comme représentatifs d'un potentiel, celui du « savoir devenir » (ou encore « savoir agir ») considérant sa mise en dynamique comme une manifestation de la résilience individuelle et / ou organisationnelle.

Synthèse sur les caractéristiques d'une compétence : la synthèse de J. Henry & J. Cormier<sup>43</sup> :

- Une compétence est relative et se développe tout au long de la vie, d'où la référence aux compétences dans le développement personnel tout comme dans le développement professionnel ;
- Une compétence est potentielle car c'est une forme de garantie ;
- Une compétence est complexe, ses composantes entrant en produit de composition ;
- Une compétence s'exerce en situation ;
- Une compétence est transférable, d'où ses liens avec les catégories de l'apprentissage organisationnel.

### **La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)**

La GPEC est un des outils de gestion constitutif de la GRH.

Elle repose sur différents aspects :

- Les entretiens avec les collaborateurs afin d'établir et de maintenir la relation avec lui, au regard de la GPEC qui le concerne (on retrouve là une des caractéristiques du contrat psychologique avec les engagements écrits et non écrits). C'est en cela qu'il est question de bilan de compétence (les deux parties rassemblent les informations sur les différents thèmes à aborder au regard du bilan des activités passées, des réussites, des difficultés, des activités pour lesquelles le collaborateur pense pouvoir se développer par rapport à celles pour lesquelles il se sent moins à l'aise). Il est dressé un bilan des principales activités et missions exercées et des évolutions depuis l'entretien précédent ;
- L'évaluation des points forts, des pistes d'amélioration et l'évaluation globale réalisée par le supérieur hiérarchique.

Les outils de la GPEC visent à associer les actions réalisées ou non, le temps passé, le comportement et les résultats obtenus, la discussion sur les changements de comportement attendus du subordonné au regard d'un contrat de changement professionnel (où l'on retrouve encore les attendus du contrat psychologique).

C'est en cela que la fiche de poste entre en jeu au regard d'un bilan de compétence avec la distinction opérée entre :

- Les compétences complètement maîtrisées ;

---

<sup>42</sup> C. Dejoux, *Gestion des compétences et GPEC*, Dunod, Paris, 2008.

<sup>43</sup> J. Henry & J. Cormier, *Taxonomie de DICAS*, Les archives de DICAS Canada, Saint-Jérôme, Canada, <http://csrdsn.qc.ca/discas/index.html>

- Les compétences utilisées correctement (l'autonomie du salarié) ;
- Les compétences partiellement maîtrisées ;
- Les compétences non maîtrisées.

Le bilan de compétences est le socle permettant la formulation de suggestions au regard de la quête d'un résultat précis.

L'exemple de la méthode DESC (Décrire – un fait précis, Exprimer – satisfactions et insatisfactions, Suggérer – une ou plusieurs solutions, Conséquences – l'expression des conséquences positives pour tous).

Il y est question d'objectif au regard des points suivants :

- Sa spécificité (un périmètre précis) ;
- Sa dimension explicite (mesurable, être quantifiable afin de se référer à un système de mesure des résultats) ;
- Le fait d'être possible à atteindre (autrement ce n'est pas un objectif mais un vœu) ;
- Le fait d'être réaliste car assorti des moyens adéquats ;
- Le fait d'être séquencé dans le temps.

Il existe plusieurs types d'objectifs :

- L'objectif organisationnel : « définir une procédure... » ;
- L'objectif d'activité ou de mission : « mettre en place la procédure... » ;
- L'objectif quantifiable et quantifié ;
- L'objectif qualitatif : « Développer la confiance en soi en identifiant au plus juste les éléments clé de la décision... » ;
- L'objectif de performance : « augmenter de x %... » ;
- L'objectif de progrès individuel : « Se fixer au moins 4 missions à déléguer à un subordonné... » ;
- L'objectif managérial : « Réfléchir à la mise en place ou au développement de 3, 4 éléments devant être précisés.

Ces objectifs sont associés à des indicateurs : organisationnels, quantitatifs (de productivité), qualitatifs, managériaux et comportementaux.

La GPEC concerne aussi la formulation des souhaits de formation (le développement professionnel).

Elle concerne également la structure des rémunérations (rémunération principale et éléments associés dans le présent – bilan, et dans le futur – promesses).

### **Le Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois (ROME) du Pôle Emploi en France**

Dans un contexte marqué par de fortes mutations de l'environnement économique et social, le *ROME* est un outil au service de la mobilité professionnelle et du rapprochement entre offres et candidats.

Le *ROME* a été construit par les équipes de *Pôle emploi* avec la contribution d'un large réseau de partenaires (entreprises, branches et syndicats professionnels, *AFPA*, etc.), en

Yvon PESQUEUX

s'appuyant sur la démarche suivante : inventaire des dénominations d'emplois/métiers les plus courantes, analyse des activités et compétences, regroupement des emplois selon un principe d'équivalence ou de proximité.

En décembre 2016, les référentiels de compétences du *ROME* ont évolué afin d'améliorer la transversalité lors du rapprochement entre l'offre et la demande. Cette évolution consiste à réorganiser les compétences en savoir-faire et savoirs et reformuler les libellés en les simplifiant et les décontextualisant.

La description complète des données est disponible en téléchargement (fichier PDF) sur le site internet [www.data.gouv.fr](http://www.data.gouv.fr) et sur l'espace *Open data* du site internet [pole-emploi.org](http://pole-emploi.org).

Le jeu de données est mis à jour au minimum tous les 3 mois. Le cas échéant, les utilisateurs et réutilisateurs sont informés des évolutions majeures d'une nouvelle

Le jeu de données contient : les arborescences du *ROME*, les fiches métiers *ROME*, les fichiers de l'ensemble des données du *ROME* (fichiers d'export de données), les tables de correspondance du *ROME* avec d'autres référentiels (*NAF*, *ISCO*, etc.).

*Pôle emploi* assure une veille sur les métiers et les emplois, à partir des demandes exprimées par les conseillers de Pôle emploi, les utilisateurs et réutilisateurs du *ROME*, les partenaires, les branches et les fédérations professionnelles. La priorité est d'une part d'intégrer les modifications utiles au rapprochement entre les demandes et les offres d'emploi, d'autre part de maintenir et développer l'opérationnalité du répertoire. Pour en savoir plus, rendez-vous sur l'espace *Open data* du site internet [pole-emploi.org](http://pole-emploi.org). Les utilisateurs et réutilisateurs peuvent faire part de leurs propositions d'évolution suivant les modalités de contact ci-dessous.

## **La gestion des compétences**

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>44</sup>, la gestion des compétences part des catégories de la certification des compétences qui distingue les 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 & E. Marchal<sup>45</sup> qui font 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

---

<sup>44</sup> C. Dejoux, *Les compétences au cœur de l'entreprise*, Éditions d'Organisation, Paris, 2001.

<sup>45</sup> F. Eymard-Duvernay & E. Marchal, *Façons de recruter : le jugement des compétences sur le marché du travail*, Métailié, Paris, 1997.

qualités demandées à la main d'oeuvre compte tenu de la référence à une idée de standardisation et aux 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>46</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 1970 (« *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 1990, à une représentation en termes de « savoir que faire » du fait de la nécessité d'analyser le contexte de façon continue, de réélaborer 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 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 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>47</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

---

<sup>46</sup> G. de Terssac, « Savoirs, compétences et travail », Octares, Toulouse, 1999, p. 223-247.

<sup>47</sup> P. Cabin, « Compétences et organisations » in *Les organisations*, Éditions Sciences Humaines, Paris, 1999, p. 353-356.

alors de « compétences sociales »), des fonctionnements cognitifs (par exemple, la capacité à prendre une décision ou l'aptitude à s'autoévaluer) ;

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>48</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 positionne *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.

La référence à la notion de compétence comporte un important volet instrumental constitué par des référentiels, des dispositifs d'évaluation et des modalités organisationnelles pour son développement. Une grande difficulté conceptuelle marque le passage du niveau individuel au niveau organisationnel. E. Lamarque & F. Lamarque<sup>49</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. C'est par ce biais que s'opère le passage des compétences individuelles aux compétences collectives qui marque l'idée de l'agir ensemble et des synergies qui en découlent, fondamentalement évolutives, l'agir ensemble relevant d'un processus et non d'un « état ». Et c'est par là, avant de passer à la dimension stratégique de la compétence, qu'il est question de configurations ou de processus organisationnels favorisant le développement et l'exercice de compétences collectives.

### **La compétence dans le domaine de la stratégie**

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 ces compétences vont devoir être « gérées » et constituer un capital immatériel. 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.

---

<sup>48</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.

<sup>49</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.

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, services 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>50</sup> distingue le savoir et l'habileté des employés (application de leurs connaissances aux techniques spécifiques à l'organisation), le savoir gravé dans les systèmes techniques (codification des savoirs), le système managérial qui définit les voies formelles et informelles de création et de contrôle du savoir, des valeurs et des 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 & C. K. Prahalad<sup>51</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 celui de l'édition musicale de la même manière qu'elle a modifié ses compétences centrales. Comme le souligne F. Sainty<sup>52</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>50</sup> D. Leonard-Barton, « Core Capabilities and Core rigidities : a Paradox in Managing New Product Development », *Strategic Management Journal*, vol. 13, n° 2, 1992.

<sup>51</sup> G. Hamel et C.K. Prahalad, « The Core Competence of the Corporation », *Harvard Business Review*, n° 68, 1990, p. 79-91.

<sup>52</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>53</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>54</sup> souligne : « *alors que le KBV (Knowledge-Based View) se fixe comme objectif l'apprentissage 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

---

<sup>53</sup> T. Durand, « La compétence organisationnelle au microscope », in DRISSE, *Le management stratégique en représentations*, Ellipses, Paris, 2001, p. 199-223.

<sup>54</sup> F. Sainty, *op. cit.*, p. 209.

maîtriser les processus d'apprentissage inhérents à ceux-ci. Ce sont les capacités dynamiques qui permettent l'adaptation organisationnelle aux changements de l'environnement. Comme le souligne S. Picard<sup>55</sup>, deux courants (celui des stratégistes avec les capacités et celui des théoriciens de l'organisation avec les routines) utilisent deux terminologies pour le même phénomène.

J.-L. Arrègle<sup>56</sup> distingue 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>57</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>58</sup> parle, en se référant à ce document du CNPF, d'un véritable modèle de gouvernement des entreprises, voire de doctrine des affaires, pourrait-on ajouter. Il s'agit aussi d'un véritable précis de « volontarisme managérial » où esprit de conquête (il s'agit toujours de répondre à des « défis ») et manipulation se trouvent enchevêtrés.

De façon plus critique, l'article d'A. Dietrich<sup>59</sup> souligne la corrélation qui existe 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

---

<sup>55</sup> S. Picard, *La dynamique des capacités organisationnelles : le cas des forces spéciales terrestres*, Mémoire de Master, CNAM, Paris, 2010

<sup>56</sup> J.-L. Arrègle, « Analyse Resource-based et identification des actifs stratégiques », *Revue Française de Gestion*, n° 108, 1996, p. 25-36.

<sup>57</sup> CNPF, *Objectif compétences*, tome 1, 1998.

<sup>58</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.

<sup>59</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.



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 floue 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 résulte 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.

Mais aussi bien pour les ressources, les compétences, les capacités et les routines, il est aussi question de périmètre d'analyse.

La compétence est un concept qui appartient 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 ?

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>60</sup>. À ses yeux, il convient 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 l'entoure considérée comme une 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>61</sup>. Rappelons que chez M. Foucault, et on est alors proche de ce qui permettrait de fonder la notion de connaissance organisationnelle car 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

---

<sup>60</sup> M. Foucault, *L'archéologie du savoir*, Gallimard, collection « nrf », Paris, 1969.

<sup>61</sup> M. Foucault, *op. cit.*, p. 238.

l'ensemble du corpus produit à travers le discours selon les règles de sa formation constitue un savoir.

Il faut donc souligner l'aspect relatif de la compétence (on est toujours compétent au regard de quelque chose) tout en laissant ouverte la question du référentiel. Elle est donc partielle et partiale. Elle ouvre la question du capital car, en plus d'être relative, la compétence est accumulative et amortissable, le dénominateur qui permet la comparaison étant la mesure de sa valeur (comme avec le capital humain, le capital social, etc.)

## La connaissance

La connaissance, notion large et abstraite, a nourri des débats épistémologiques dans la philosophie occidentale depuis les Grecs par dissociation avec 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 le 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>62</sup>. À ce titre, 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. Les catégories de la philosophie grecque applicables à la connaissance sont l'*eidos* (ce qui relève de la validité), la *doxa* (opinions et croyances), la *noésis* (ce qui relève de la vérité), la *pistis* (la connaissance issue de l'abstraction), l'*épistémè* (le fondement du savoirs fondant la connaissance abstraite et généralisée qui est associée à la *gnosis*, le savoir issu de l'expérience), la *techné* (connaissance fondant la réalisation, l'art de faire), la *phronesis* (sagesse prudente fondant l'action en fonction des situations) et la *métis*, connaissance pratique, intelligence rusée venant elle-aussi fonder l'action).

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

---

<sup>62</sup> J. March et P. Olsen, « La mémoire incertaine : apprentissage organisationnel et ambiguïté », *European Journal of Politic Research*, n° 3, 1975, p. 147-171.

des certitudes pratiques, l'extension de la connaissance s'effectue par généralisation des expériences.

Rappelons également les deux grandes modalités de construction de la connaissance avec la connaissance comme perception (sujette à la critique sceptique, à la querelle entre l'inaffabilité 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).

Les débats du domaine distinguent aussi « connaissances théoriques » de « connaissances pratiques » en les associant ou au contraire en les dissociant. Rappelons qu'Aristote distingue la *techne* (connaissance technique appliquée fondatrice de la rationalité instrumentale) de l'*episteme* (connaissance fondamentale se situant à la base des questions théoriques) et de la *phronesis* (connaissance politique sur la manière d'agir selon les lieux et les circonstances).

La connaissance est plus pérenne qu'une information et demeure activable suivant les situations. J.-G. Ganascia<sup>63</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>64</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 expérience, elles 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>65</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 n'en est « dépossédée » (au sens de la perte de propriété) mais cette diffusion opère sans rétribution, d'autres personnes pouvant alors l'utiliser. Or, pour être enrichie (car sinon elle s'appauvrit), une connaissance doit être diffusée ;

---

<sup>63</sup> J.-G. Ganascia, *Les sciences cognitives*, Flammarion, Paris, 1996.

<sup>64</sup> S. Moscovici, *Essai sur l'histoire humaine de la nature*, Flammarion, Paris, 1977.

<sup>65</sup> K. Arrow, « The Economic Implication of Learning by Doing », *Review of Economic Studies*, vol. 29, n° 2, 1962.

- 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).

Dans les sciences sociales, on distingue le savoir profane (issu de l'improvisation et du bricolage sur des objets donnés dans des situations données) du savoir populaire (issu de la tradition), ces deux premiers savoirs se construisant et circulant par « colportage », du savoir professionnel (contingent à un domaine professionnel et construit par apprentissage) et du savoir scientifique (ou plus généralement « savant », issu de la réflexion et de la recherche).

Dans la psychologie de l'apprentissage, la connaissance est liée à des aspects tels que la capacité d'analyse, de mémorisation, d'interprétation et de création, composantes d'un processus cognitif qui s'inscrit globalement dans une boucle « stimulus – réponse » : analyse d'un signal physique, codage sensoriel, identification et réification, interprétation, comportement. La connaissance y est considérée comme comportant de multiples dimensions : physique, biologique, mentale, psychologique, culturelle et sociale (E. Morin<sup>66</sup>)

### **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 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>67</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'elle serait censée représenter tout en permettant de faire comme si la dimension personnalisée et la dimension organisationnelle de la connaissance étaient de même nature. L'organisation pourrait ainsi être

<sup>66</sup> E. Morin, *La méthode*, Tome 3, Seuil, Paris, 1986.

<sup>67</sup> E. E. Schein, « Organizational Culture », *American Psychologist*, vol. 45, n° 2, 1990, p. 109-119.

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>68</sup>, la structure organisationnelle et les 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 et en composition avec la re-connaissance.

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 spécialisées et rattachables à tel ou tel groupe (*specialized body of knowledge*).

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.

### **La polysémie du concept**

Avec C. Sargis-Roussel<sup>69</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>70</sup> (de *knowledge*), fortement ancrée dans une volonté rationnelle et s'appuyant sur les outils fournis par les technologies de

---

<sup>68</sup> R. Sainsaulieu, *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques et Dalloz, Paris, 1997.

<sup>69</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>70</sup> G. von Krogh, J. Roos, « Managing Knowledge : Perspectives on Cooperation and Competition », in G. von Krogh, J. Roos (Eds.), Sage Publications, London, 1996.

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 sa généralité sous le dénominateur commun de l'exercice de la volonté managériale. 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>71</sup>, s'attache davantage au management des facteurs du processus de création de connaissance (le *knowing*). I. Nonaka et ses co-auteurs critiquent en effet la première position dans la mesure où elle apparaît déshumanisée et statique et ne permet 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.

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 (du *knowledge*) alors que, dans la seconde, il est question de créer de la valeur en amont de manière à accroître l'avantage concurrentiel (du *knowing*). La première se trouve largement sur-représentée dans la version *knowledge management* de l'apprentissage organisationnel. La seconde souffre de la confusion possible entre *knowing* et *learning* et de la façon dont le *knowing* recouvre la tension « formalisation – socialisation ». En tous les cas il ne saurait y avoir de *knowledge* sans *knowing* et / ou *learning*, les deux logiques étant complémentaires comme le signalent S. D. N. Cook & J. S. Brown<sup>72</sup>. 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 », liens provenant du substrat organisationnel. Pour ce qui concerne le substrat organisationnel, R. Sanchez & A. Heene & H. Thomas<sup>73</sup> proposent une classification qui distingue entre les capacités (des modèles ou des schémas d'actions répétables dans

---

<sup>71</sup> I. Nonaka et H. Takeuchi, *La connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante*, De Boeck Université, Bruxelles, 1997.

<sup>72</sup> S. D. N. Cook & J. S. Brown, « Bridging Epistemologies: The Generative Dance Between Organizational Knowledge and Organizational Knowing », *Organization Science*, Vol. 10, n° 4, 1999, pp. 381-400.

<sup>73</sup> R. Sanchez & A. Heene & H. Thomas, *Dynamics of Competence-based Competition*, Elsevier, 1996.

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, celle d'expérience.

P. H. Christensen<sup>74</sup> effectue une exégèse chronologique de la mobilisation du concept en sciences de gestion avec G. Ryle<sup>75</sup> qui distingue le « savoir quoi » du « savoir faire » tout en mettant l'accent sur la nécessaire complémentarité entre les deux. M. Polanyi<sup>76</sup> distingue les connaissances tacites (qui relèvent d'une appréciation subjective de la réalité ce qui rapproche d'ailleurs le tacite de l'ambigu) des connaissances explicites (« objectivées » en quelque sorte) et R. E. Bohn<sup>77</sup> propose le principe d'une évolution des connaissances immatures vers les connaissances mûres. Ainsi, M. Polanyi conçoit l'intelligence sous deux aspects : l'intelligence articulée et l'intelligence non articulée. L'intelligence non articulée vient en premier et nous la partageons avec les animaux. L'intelligence articulée résulte de l'acquisition du langage et elle est spécifique à l'être humain. M. Polanyi souligne qu'à partir de l'acquisition du langage, il en découle une augmentation des capacités cognitives d'où l'origine tacite de toute connaissance. La connaissance tacite comprend la relation entre deux dimensions : une dimension technique de la connaissance (par exemple l'utilisation d'un outil) et une dimension liée aux modèles mentaux, croyances et habitudes qui façonnent la manière dont nous percevons le monde. La notion de connaissance tacite correspond à la connaissance personnelle acquise par l'expérience, difficile à formaliser, donc difficile à communiquer. Contrairement à l'explicite, qui est facilement transmis par des moyens structurés, le tacite est une connaissance qui est non formalisée (ou non codifiée) et elle s'acquiert par l'incorporation informelle d'autres connaissances liées à l'expérience, au contexte, aux expériences, aux règles, aux valeurs et aux procédés. Cette incorporation a le plus souvent lieu par interaction sociale.

Avec la connaissance organisationnelle, on se situe 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>78</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

---

<sup>74</sup> P. H. Christensen, *Knowledge Management – Perspectives and Pitfalls*, Copenhagen Business School Press, 2003.

<sup>75</sup> G. Ryle, *The Concept of Mind*, Penguin Books, London, 1949.

<sup>76</sup> M. Polanyi, *The Tacit Dimension*, Peter Smith, Gloucester, 1966.

<sup>77</sup> R. E. Bohn, « Measuring and managing Technological Knowledge », *Sloan Management Review*, Fall 1994.

<sup>78</sup> J.-Y. Prax, *Le guide du Knowledge Management – Concepts et pratiques du management de la connaissance*, Dunod, Paris, 2000.

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 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>79</sup> distinguent trois catégories de connaissances organisationnelles où l'on retrouve la trilogie « savoir – faire – comprendre » de J.-Y. Prax<sup>80</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.

C. Faye & M. Lortie & L. Desmarais<sup>81</sup> évoquent trois catégories de connaissances : les connaissances déclaratives qui concernent l'objet sur lequel portent les connaissances (concepts, lois, règles, faits, etc.), les connaissances procédurales qui sont relatives à la manière avec laquelle les connaissances sont utilisées et les connaissances conditionnelles qui facilitent, dans des contextes différents, la mise en œuvre des connaissances déclaratives et procédurales.

F.-X. de Vaujany<sup>82</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

---

<sup>79</sup> S. Duizabo et N. Guillaume, « La matrice SDH, une perspective de gestion pour les actifs immatériels », Congrès de l'AIMS, Lille, 1996.

<sup>80</sup> J.-Y. Prax, *Manager la connaissance dans l'entreprise*, INSEP Édition, Paris, 1997.

<sup>81</sup> C. Faye & M. Lortie & L. Desmarais, « Guide sur le transfert des connaissances à l'intention des chercheurs en Santé et Sécurité du Travail », *Réseau de recherche en santé et en sécurité du travail du Québec*, 2007

<sup>82</sup> F.-X. de Vaujany, *De la conception à l'usage*, Editions EMS, Paris, 2005



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>83</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>84</sup>.

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 & B. Johnson<sup>85</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 & D. Leidner<sup>86</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). Mais cette manière de voir tendrait à rabattre la connaissance sur la compétence.

La question des savoirs a été posée dès A. Smith<sup>87</sup> quand il évoque dès le début de ce livre les notions de « *skill, dexterity and judgment* » comme fondatrices de la division du travail alors que K. Marx<sup>88</sup> va envisager la question sous l'angle du « pouvoir de production ». D. Berteaux<sup>89</sup> parle d'énergie humaine avec l'*habilitis* au regard du développement des capacités et des *skills*.

M. Zollo<sup>90</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. Baumard<sup>91</sup> et c'est sans doute là que la proximité entre la notion de connaissance organisationnelle et la thématique du changement est la plus proche.

---

<sup>83</sup> J.-L. Ermine, *Les systèmes de connaissances*, Hermès, Paris, 2000, p. 107-119.

<sup>84</sup> R. L. Daft & K. E. Weick, « Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems », *Academy of Management Review*, n°9, 1984.

<sup>85</sup> B. A. Lundvall. & B. Johnson, « The Learning Economy », *Journal of Industry Studies*, vol. 1, n° 2, 1994, pp. 23-42.

<sup>86</sup> M. Alavi & D. Leidner, « Knowledge Management and Knowledge Management Systems : Conceptual Foundations and Research Issues », *Working Paper*, INSEAD, 1999.

<sup>87</sup> A. Smith, *La richesse des nations*, Garnier Flammarion, Gallimard, Paris, n° 598 & 626

<sup>88</sup> K. Marx, *Le Capital*, Editions La Pléiade, Paris

<sup>89</sup> D. Berteaux, *Destin personnels et structure de classe : pour une critique de l'anthroponomie politique*, Paris, PUF, 1977

<sup>90</sup> M. Zollo, « The Knowledge Evolution Cycle », *Working Paper*, AIM Research, GNOSIS, Manchester, 2005.

<sup>91</sup> P. Baumard, *Organisations déconcertées – La gestion stratégique de la connaissance*, Masson, Paris, 1996.

Les travaux anglo-américains sont encore plus diserts sur la notion de *knowledge* et ses synonymes au point qu'il est aussi possible de parler à ce sujet d'inflation notionnelle. Cette inflation trouverait une double explication dans l'actualité de la question mais aussi dans la logique du *publish or perish*, chaque auteur introduisant une touche personnelle en souhaitant à son concept un avenir. C'est la sédimentation de l'histoire qui décidera de ce qui restera.

D'abord, le terme de *knowledge* recouvre ce que nous qualifions de « savoir » et de « savoirS » - dont les savoirs « à épithète » tels que le savoir faire et le savoir être – c'est-à-dre « Connaissance » et « connaissanceS ».

Les auteurs anglo-américains vont construire les nuances sur les épithètes avec l'*actionable knowledge*<sup>92</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>93</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 qui conduit à envisager les situations d'abord au regard de la connaissance accumulée. 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 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>94</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 pour ce qui est de la quête des dimensions cachées explicatives de la croissance au regard des facteurs « travail » et « capital ». La connaissance est considérée comme fondatrice de la 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>95</sup>) et *capabilities* (pouvoir remplir des objectifs attribués dans une organisation, cette notion étant donc inscrite dans une perspective téléologique qui recouvre la notion de savoir être). Pour les auteurs de ce domaine, les *dynamic skills* sont reliées à la fois aux processus organisationnels et aux actifs. L'apport de D. J. Teece à la notion relève du couplage effectué entre le *learning*, le *sizing* et le *reconfiguring*, ce qui rapproche alors la notion de celle de *business model*.

---

<sup>92</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>93</sup> W. E. Deming, *Out of the Crisis*, Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering, 1986.

<sup>94</sup> J. W. Abernathy, *The Productivity Dilemma*, John Hopkins University Press, Baltimore, 1978

<sup>95</sup> D. J. Teece & G. Pisano & A. Shuen, « Dynamic Capabilities and Strategic Management », *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 7, 1997, pp. 509-533.

L'«Ecole» des *dynamic capabilities* se fonde sur les travaux de D. Teece et de ses collègues<sup>96</sup>, travaux développés durant la décennie 90 à partir d'une expression particulièrement large et difficile à véritablement définir. D. Teece *et al.* définissent l'expression à partir de 3 «P»: *Positions* et *Paths* qui fondent la dimension dynamique et *Processes* (à comprendre comme les constituants du *business model*) pour la dimension *capabilities*. Ces auteurs ne distinguent pas clairement *capabilities* de «compétences» alors que les *capabilities* sont beaucoup plus axées sur les connaissances, l'adaptabilité et l'expérience acquise, *capabilities* et compétences étant constitutives de la capacité à combiner des ressources externes et des ressources internes à l'organisation.

Les *dynamic capabilities* mettent en avant l'idée d'interaction comme par exemple chez B. A. Lundvall<sup>97</sup> qui définit l'apprentissage comme un processus interactif. Elles intègrent donc les interactions propres aux couples « fournisseur – producteur », « producteur – consommateur » et à ces couples entre eux.

M. Zollo<sup>98</sup> ajoute l'idée que la *dynamic capability* est 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. Apparue dans un texte de G. B. Richardson<sup>99</sup> en 1972, la *capability* serait ce qui permet d'absorber les aléas du quotidien pour continuer à suivre sa route... Les agents organisationnels sont alors considérés comme des sources valides de connaissance. Cette notion a été reprise de l'économie pour les développements qui 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. Finalement, la notion de *capability a quelque chose à voir avec le fait d'être habilité à...*

L'économie des *capabilities* présente l'atout de constituer une alternative à l'économie institutionnelle (cf. O. E. Williamson). Son fondateur, A. Sen<sup>100</sup>, les définit comme la « liberté

---

<sup>96</sup> D. J. Teece, G. Pisano, A. Shuen, *op. cit.*

<sup>97</sup> Lundvall B.-A., 1992, *National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*, London, Pinter.

<sup>98</sup> M. Zollo, « The Knowledge Evolution Cycle », *Working Paper*, AIM Research, GNOSIS, Manchester, 2005.

<sup>99</sup> G. B. Richardson, « The Organization of Industry », *The Economic Journal*, 1972, pp. 883 -896

<sup>100</sup> A. Sen, *Ethique et économie*, PUF, Paris, 2002.

réelle qu'a une personne de choisir entre les différentes vies qu'elle peut mener ». M. Max Neef<sup>101</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 *capabilities* 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.

### **La notion de *capability* chez A. Sen**

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. A. Sen<sup>102</sup> préconise un mode de développement économique qui s'articule autour de trois concepts que sont les ressources, les fonctionnements et les *capabilities*. Les ressources (*commodities*) sont à la disposition des individus et recouvrent toutes les formes de biens et services marchands à disposition des personnes même si elles ne suffisent pas à permettre une réelle liberté d'action en l'absence de facteurs de conversion qui permettent de les transformer en capacités de bien-être ou d'action. Leur existence ne suffit pas à en garantir la capacité d'utilisation adéquate. Les fonctionnements (*functionings*) est ce qu'est et ce que fait effectivement l'individu. La distinction avec les *capabilities* est essentielle : deux individus ayant le même fonctionnement peuvent ne pas avoir les mêmes *capabilities*. Les *functionings* sont respectueux de la diversité humaine et fondent sa responsabilité, dans la mesure où chaque individu est appelé à réaliser sa capacité d'être, d'agir et de faire suivant la voie qu'il s'est lui-même tracé. La pluralité des motifs de l'action humaine est donc reconnue. Il ne suffit pas de garantir les conditions d'exercice de la responsabilité par la mise à disposition de *commodities*. Les *capabilities* recouvrent deux choses : les libertés réelles des personnes (par différence avec les libertés formelles garanties par la seule possession des ressources) et l'ensemble des fonctionnements effectifs ou potentiels que l'individu est ou serait capable d'accomplir sur la base de ses caractéristiques propres et des opportunités et contraintes socio-économiques rencontrées. Ce n'est que dans la mesure où chacun dispose de cette liberté réelle qu'il peut être tenu pour responsable de ses actes. Il ne suffit donc pas de redistribuer les ressources pour garantir la *capability* de bien-être car il importe aussi d'assurer une capacité d'action qui permet d'être l'acteur de sa vie professionnelle. La *capability* exprime la liberté d'agir et d'être à un moment donné dans une société donnée. Dans cette perspective, l'objectif du développement est de promouvoir les *capabilities* des individus pour leur permettre parvenir aux états souhaités. Leur renforcement accroît les possibilités de choix et leur permet de mieux choisir la vie qu'ils veulent vivre.

### ***Capability et capacités***

---

<sup>101</sup> M. Max Neef, *Human Scale Development - Conception Application and Further Reflections*, Apex Press, 1989.

<sup>102</sup> A. Sen, *op. cit.*

Cette conception de la connaissance organisationnelle revient à accorder une forme de réactualité aux routines organisationnelles<sup>103</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.

La notion de « capacité d'absorption » (*absorptive capacity*)<sup>104</sup> désigne la capacité d'un individu et, par extension, d'une organisation, à acquérir et absorber des connaissances auprès d'un autre individu, d'une organisation et / ou d'une institution. Elle se caractérise par la capacité à reconnaître la valeur des informations internes nouvelles et de les utiliser à des fins commerciales (W. M. Cohen & D. A. Levinthal<sup>105</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>106</sup>). F. A. J. Van Den Bosch *et al.*<sup>107</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 *capacities* : 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. La notion est intéressante malgré son ambiguïté : est-on dans le *knowledge* (raisonnement en termes de stock avec l'idée implicite de saturation) ou dans le *knowing* (raisonnement en termes de flux qui pose alors la question du rythme) ?

Ceci étant, c'est cette notion de *capacity* qui a donné lieu aux développements en termes de « capacité organisationnelle » qui recouvre l'idée d'un savoir agit collectif au regard de quatre types de ressources : les ressources physiques et matérielles, les ressources financières, les ressources technologiques, les ressources réputationnelles et informationnelles (cf. D. J. Teece *et al.*<sup>108</sup>). L'organisation est alors considérée comme le lieu de mobilisation des compétences des agents organisationnelles dans le cadre d'un collectif qui construit une dynamique au-delà de la somme des compétences de ces agents, dynamique liée à des choix de coordination. Ce

---

<sup>103</sup> R. R. Nelson et S. G. Winter, *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Cambridge, 1982.

<sup>104</sup> W. Cohen & D. A. Levinthal, « Innovation and Learning, the Two Faces of R&D », *The Economic Journal*, September 1989, pp. 569 - 596

<sup>105</sup> W. M. Cohen & D. A. Levinthal, « Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation », *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, n° 1, 1990, p.128.

<sup>106</sup> S. A. Zahra & G. George (2002). Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. *Academy of Management Review*, 27 (2), 185-203.

<sup>107</sup> F. A. J. Van den Bosch & R. Van Wijk & H. W. Volberda, « Absorptive Capacity: Antecedents, Models, and Outcomes », in M. Eaterby-Smith & M. Lyles (Eds) *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, 2005, pp. 278-301, Oxford: Blackwell Publishing.

<sup>108</sup> D. J. Teece & G. Pisano & A. Shuen, « Dynamic capabilities and Strategic Management », *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 7, 1997

sont ces choix qui, intégrés par les agents vont induire l'émergence des routines organisationnelles. La capacité organisationnelle vaut donc « en action » et vieillit. Mais ce sont également les capacités organisationnelles qui permettent la formulation et la mise en œuvre d'une stratégie au regard de leur déclinaison sous la forme de « capacités opérationnelles ». Les « capacités organisationnelles » reposent donc sur une trilogie construite à partir de capacités de traduction (liées à la structure organisationnelle en action), de capacités opérationnelles et de capacités d'apprentissage (pour assurer leur dynamique).

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.

La perspective socio-constructionniste (J. S. Brown & P. Duguid<sup>109</sup>, J. Lave & E. Wenger<sup>110</sup> par exemple) considère les connaissances organisationnelles comme fondamentalement liées au fonctionnement organisationnel. Ils vont alors mobiliser la notion de « pratique » en soulignant qu'elles sont plongées dans un ensemble de pratiques, qu'elles sont relationnelles, stockées dans des artefacts mais toujours reproduites et renégociées.

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 M. Callon & P. Lascoumes & Y. Barthe<sup>111</sup> qualifient de « savoir profane », celui 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.

### **Les dualités constitutives de la dynamique des connaissances organisationnelles**

La première tension est celle qui vaut entre « individuel » et « organisationnel », tension qui vaut surtout dans l'apprentissage considéré comme processus. Il n'y a en effet aucune garantie de pouvoir construire des connaissances organisationnelles par agrégation des connaissances individuelles.

---

<sup>109</sup> J. S. Brown & P. Duguid, « Knowledge and Organization: A Social Practice Perspective », *Organization Science*, vol. 12, n°2, 2001, pp. 198-213.

<sup>110</sup> J. Lave & E. Wenger, *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge University Press (U.K.), 1991.

<sup>111</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.

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 qu'elles fondent.

M. H. Boisot<sup>112</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
Concrète	connaissance locale	connaissance de sujet

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 celle de la socialisation organisationnelle avec « tacite – explicite ». Mais la dissociation pose question dans la mesure où il ne peut être comme cela question d'assimiler tacite et invisible, explicite et visible ou encore tacite à savoir profane et explicite à savoir d'expert.

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

### **Education formelle- éducation informelle - éducation non formelle**

C'est en cela qu'il est question de se réfère à une autre notion, celle de savoir informel, notion mise au regard d'une autre, celle d'éducation non formelle. Dans la mesure où quand on parle d'éducation, on parle également de formation et de former, il est intéressant de constater,

---

<sup>112</sup> M. H. Boisot, *Information Space : a Framework for Learning in Organizations, Institutions and Culture*, Routledge, Londres, 1995.

comment dans le domaine de l'éducation, l'institutionnalisation de la notion d'« éducation informelle » et d'« éducation non formelle » apparue durant la décennie 90 (UNESCO 1997, Union Européenne 1998, Symposium du Conseil de l'Europe – 13-18 octobre 2000). La classification internationale type de l'Education (CITE 97) établit que : « *l'enseignement non formel peut (...) s'adresser à des personnes de tout âge. Selon les spécificités du pays concerné, cet enseignement peut englober des programmes d'alphabétisation des adultes, d'éducation d'enfants non scolarisés, d'acquisition de compétences utiles à la vie ordinaire et professionnelle et de culture générale* ». Les enfants (scolarisés ou non) tout comme les adultes sont concernés au-delà de la compensation, du palliatif, du rattrapage dans la mesure où les compétences de la vie ordinaire domestique et professionnelle élargissent le champ d'usage des deux notions. C'est ce qui a conduit à envisager la prise en compte des logiques de formalisation de l'éducation non formelle par structuration de ces activités éducatives dans le cadre du système scolaire et universitaire (reconnaissance officielle d'acquis dans le contexte de diplômes au cours ou à la fin de la formation par valorisation des acquis de l'expérience).

Ce que l'on nomme éducation non-formelle se distingue de l'éducation dite formelle et de l'éducation dite informelle. L'éducation informelle est liée à la vie quotidienne alors que l'éducation non formelle est dispensée dans un temps de formation, sur une base volontaire, sans pour autant donner lieu à des évaluations et à la délivrance de titres certifiant la bonne acquisition de ce qui a été enseigné. C'est à ce titre que l'éducation non formelle comme l'éducation informelle joue un rôle important dans le développement personnel. Elle est en particulier constitutive d'un savoir informel dont la non-reconnaissance est justement un enjeu majeur. Reconnaître l'éducation informelle, c'est en institutionnaliser l'existence.

Le Manuel pour la pratique de l'éducation aux droits de l'homme avec les jeunes (Brander *et al.*, 2002) propose des caractéristiques permettant de fonder l'éducation non-formelle :

- « *elle est volontaire ;*
- *accessible à tous ;*
- *il s'agit d'un processus organisé à visée éducative ;*
- *elle est participative et centrée sur l'apprenant ;*
- *elle vise à l'acquisition de capacités préparant à la vie et à une citoyenneté active ;*
- *elle est fondée sur un apprentissage aussi bien individuel qu'en groupe, dans le cadre d'une approche globalement collective ;*
- *elle est globale et structurée ;*
- *elle est fondée sur l'action et l'expérience, à partir des besoins des participants »*<sup>113</sup>.

Elle permet la transmission de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être tout en étant fondée sur l'initiative, donc finalement dans les logiques du « moment libéral »<sup>114</sup> et de ses catégories (capital humain, développement personnel).

## **Autres typologies**

Pour sa part, R. Amalberti<sup>115</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

---

<sup>113</sup> P. Brander & Poncho & N. Guiter, *Manuel pour la pratique de l'éducation aux droits de l'homme avec les jeunes*, Conseil de l'Europe, 2002.

<sup>114</sup> Y. Pesqueux, *Gouvernance et privatisation*, PUF, collection « la politique éclatée », Paris, 2007.

<sup>115</sup> R. Amalberti, *La conduite des systèmes à risque*, PUF, collection « Le travail humain », Paris, 2001.



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 (au regard d'idéaux-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.

Au-delà de la dualité « mémoire à long terme – mémoire à court terme », C. Pouget-Cauchy<sup>116</sup> ajoute les notions de « mémoire active » à activation momentanée, de « mémoire de travail » (de l'ordre de l'évocation), de « mémoire déclarative » d'ordre propositionnel et de « mémoire procédurale » d'ordre protocolaire.

En revenant à la dimension épistémologique, rappelons que I. Nonaka & H. Takeuchi<sup>117</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 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 d'où l'importance qu'ils accordent au fait de rompre le « tacite » en le rendant explicite. C'est une autre manière de parler d'*accountability* et de transparence et aussi une emphase à l'exhibitionnisme par rapport l'intime, considéré en quelque sorte comme inhibiteur. 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 du fait de 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

---

<sup>116</sup> C. Pouget-Cauchy, « Le contrôle cognitif de la genèse – Contribution à une technologie de la conception », Université de Paris Dauphine, 2012

<sup>117</sup> I. Nonaka et H. Takeuchi, *La connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante*, De Boeck Université, Bruxelles, 1997.

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>118</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. C'est à ce titre qu'il se distingue de l'intuition. 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 être considéré comme un « objet » alors même qu'il 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 de l'« oral », du « volatile » que l'explicitation ferait passer à de 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 tacites 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 & H. Takeuchi nous offrent donc certainement la forme actuellement la plus achevée d'une théorie socio-organisationnelle de la connaissance, ce qui les distingue des deux autres auteurs que sont C. Argyris & D. A. Schön<sup>119</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) ;

---

<sup>118</sup> R. Reix, « Savoir tacite et savoir formalisé dans l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, septembre – octobre 1995, pp. 17-28.

<sup>119</sup> C. Argyris & 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).

- 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 de gestion.

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

Nous reprendrons ici l'une d'entre-elles<sup>120</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>121</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. Baumard<sup>122</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

<sup>120</sup> H. Collins, « The Structure of Knowledge », *Social Research*, vol. 60, 1998, p. 95-116.

<sup>121</sup> L. Suchman, *Plans and Situated Actions*, Cambridge University Press, 1987.

<sup>122</sup> P. Baumard, *Organisations déconcertées – La gestion stratégique de la connaissance*, Masson, Paris, 1996.

connaissances et une dynamique spécifique (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 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. Baumard, 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. Baumard propose trois stratégies d'observation :

Yvon PESQUEUX

- 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 les débats sur 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 mesurée sous forme de capital immatériel est convoquée pour venir à l'appui des raisonnements en évaluation qui se développent aujourd'hui afin de valoriser ce 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.

## Focus sur les modèles de cycle de vie de la connaissance

### La connaissance et sa transformation d'après M. Grundstein<sup>123</sup>

---

<sup>123</sup> M. Grundstein, « Vers un Modèle Global de Knowledge Management pour l'Entreprise (MGKME) », 2006, <http://perso.orange.fr/michel.grundstein/References/RR11v5.1.pdf>.

M. Grundstein se concentre sur l'identification et la sélection des sources. Pour lui, il faut savoir repérer les connaissances importantes pour une organisation pour faire en sorte de les préserver puis de les valoriser. À l'idée de valeur ajoutée s'ajoute celle d'actualisation des connaissances. Selon lui, la première partie du cycle de vie de la connaissance aide à repérer les connaissances c'est-à-dire à identifier toutes les connaissances de l'organisation. Après l'identification et la caractérisation, l'étape de formalisation est essentielle car sans formalisation, pas de conservation. L'étape la plus délicate est le transfert de connaissances : chaque individu ne détient pas les capacités de clarifier les connaissances qu'une organisation détient. Cette étape de transfert doit permettre de prendre en compte la dimension mouvante de l'information. En effet, ce moment spécifique nécessite une information perçue comme « finie », factuelle, inamovible. Son éventuelle transformation viendra plus tard.

Par ailleurs, la valorisation des connaissances à des fins d'accessibilité est une étape essentielle. Il s'agit de « capitalisation des connaissances ». Or pour que la connaissance soit réutilisée, il faut qu'elle ait une valeur ajoutée, et pour qu'elle soit valorisée, les individus doivent savoir spécifiquement quel est l'intérêt de cette connaissance. Comme R. M. Grant<sup>124</sup> l'explique, dans la théorie de la « *Knowledge Based View* », la connaissance ne pourra avoir un sens qu'après avoir été appliquée, mais elle n'a pas de sens comme connaissance en tête en tant que telle. La dernière étape consiste en l'actualisation des connaissances, processus pendant lequel tout ce qui n'est plus d'actualité pour l'organisation va être supprimé du stock de connaissances, tandis que l'on enrichira ce qui est déjà présent et peut être complété.

### **Cycle de vie de la connaissance de R. Dieng-Kuntz<sup>125</sup>**

Pour elle, le développement de la connaissance se compose de plusieurs étapes :

- La détection de besoins afin d'identifier les connaissances nécessaires en faisant un état des lieux, et en statuant sur les informations déjà acquises dans l'organisation et celles qui nous manquent ;
- La construction d'une mémoire organisationnelle qui va permettre de stocker et de mémoriser toutes les nouvelles connaissances pour pouvoir les indexer ;
- La diffusion est l'étape qui va le plus atteindre les autres. L'information n'a pas pour seule vocation d'être là, mais également celle d'être utilisée ;
- L'évaluation est une étape lors de laquelle sera évalué le type de connaissances détenues afin de pouvoir la stocker au bon endroit dans la mémoire de l'organisation. Cette étape n'est d'ailleurs possible que s'il la deuxième étape de construction d'une mémoire organisationnelle existe. Sans mémoire, aucun stock n'est possible ;
- La maintenance est un processus qui cherche à mettre à jour les connaissances et à supprimer celles qui n'ont plus du tout de sens dans le contexte actuel de l'entreprise. L'idée de mémoire organisationnelle entre en jeu, comme dans la pratique de curation, où celle-ci fait référence à l'endroit où toutes les informations seront stockées.

Rappelons l'existence du modèle de cycle de vie de la connaissance<sup>126</sup> qui inscrit la

---

<sup>124</sup> R. M. Grant, *Contemporary Strategy Analysis*, John Wiley & Sons, Londres, 2012 (8<sup>e</sup> édition), ISBN-10 : 1119941881, ISBN-13 : 978-1119941880

<sup>125</sup> R. Dieng-Kuntz, « Le Web du Futur », *Projet ACACIA*, INRIA, Sophia-Antipolis, 2006 <http://www.inria.fr/acacia>

connaissance dans le processus « génération – stockage – diffusion – application ».

### **Le modèle du *Strategic Learning Assessment Map (SLAM)* de M. Crossan<sup>127</sup>**

Si le modèle de cycle de vie des connaissances, proposés par I. Nonaka & K. Takeuchi<sup>128</sup> détermine quatre modes d'intégration des connaissances — à travers la socialisation, l'externalisation, l'internalisation et la combinaison — résultant du passage de connaissance tacite à explicite, et *vice versa*, M. Crossan & H. W. Lane & E. White ont formulé leur posture sur la base de quatre « i »: « *These are intuiting and interpreting at the individual level, integrating at the group level, and institutionalizing at the organization level* », ces quatre « i » correspondant à quatre processus destinés à institutionnaliser ce cycle de vie à un niveau organisationnel. Ces quatre conditions permettent de différencier les différents niveaux d'apprentissage, qu'ils soient individuels, collectifs ou organisationnels. A partir de ces quatre conditions, M. Crossan *et al.* développent le modèle *SLAM* dans lequel des flux sont mobilisés pour expliquer le processus d'intégration de connaissances au sein d'une organisation, et montrer que cela passe également par les apprentissages individuels et collectifs. Deux stades de connaissance et de flux de connaissances sont pris en compte : les connaissances tacites ou explicites qui sont présentes sur l'axe vertical et vont représenter les *inputs* de connaissances et, sur l'axe vertical, les *outputs*. Les flèches expliquent la manière dont il est possible de passer du niveau individuel aux niveaux collectif et organisationnel (le *feed forward*) et aussi la manière dont la connaissance se déplace de l'autre sens (le *feed-back*).

L'agent organisationnel doit être présent au moment de la création de ses connaissances et du partage qu'il en fait au sein de son réseau. Il doit se rendre compte qu'il fait partie d'une organisation. Ce modèle permet ainsi de comprendre pourquoi et à quel moment le rôle de l'agent organisationnel est primordial et d'appréhender les états critiques de la transmission des connaissances dans l'organisation. Par ailleurs, il permet de comprendre les raisons pour lesquelles la connaissance, d'individuelle deviendra collective puis organisationnelle. Ce modèle aide également à visualiser les raisons de la rupture de transmission. Le mouvement de la connaissance est clair : les flux se déplacent de haut en bas, et de bas en haut.

---

<sup>126</sup> R. Ruggles, « The State of the Notion : Knowledge Management in Practice », *California Management Review*, vol. 40, n° 3, 1998, pp. 80–89.

<sup>127</sup> M. Crossan & H. W. Lane & R. E. White, « An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution », *Academy of Management Review*, vol. 24, n° 3, 1999

<sup>128</sup> I. Nonaka & H. Takeuchi, *La connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante*, De Boeck Université, Bruxelles, 1997 (Ed. originale : 1995)