

CIME
16 mars 2022

Tout ce que vous avez voulu savoir
sur « les connaissances tacites »
sans avoir jamais osé le demander

Pascal Lièvre

Professeur Emérite en Sciences de Gestion
IAE Clermont Auvergne CleRMa
Président AGECSO

Pascal.Lievre@uca.fr



CLERMONT AUVERGNE
School of Management



Clermont
Recherche
Management



XV^{ème} Colloque AGECSO
Ecosystèmes, Connaissances, Innovation et Territoires

22 au 24 Juin 2022, Nice ([Campus St-Jean d'Angely](#))

Comité d'Organisation local

Amel ATTOUR, Maître de Conférences-HDR, Université Cote d'Azur, Cnrs, GREDEG
Evelyne ROUBY, Maître de Conférences-HDR, Université Cote d'Azur, Cnrs, GREDEG
Catherine THOMAS, Professeur des Universités, Université Cote d'Azur, Cnrs, GREDEG

Présentation générale

Le XV^{ème} colloque de l'Association pour la Gestion des Connaissances dans les Sociétés et les Organisations (AGECSO) propose de réunir chercheurs et praticiens en management autour de la thématique de la gestion des connaissances au sein et par les écosystèmes d'innovation.

Devant le succès des sessions thématiques organisées lors des précédents colloques de l'AGECSO, il a été décidé de reconduire l'expérience lors de la XV^{ème} édition du colloque qui se tiendra à Nice. Les sessions thématiques seront organisées sur une demi-journée et seront animées par un groupe spécifique d'organisateur.

Six sessions ont été retenues par le comité scientifique et sont ouvertes pour la XV^{ème} édition du colloque 2022. Trois d'entre elles sont en lien direct avec la thématique générale du congrès « Ecosystèmes, Connaissances, Innovation, et Territoires » et trois ont une visée plus permanente au sein de l'Association.

La liste et le descriptif de la thématique générale du colloque et de chaque session sont fournis ci-après.



Plan d'intervention

- 1. La connaissance tacite comme fondement de l'entreprise (japonaise) innovante
- 2. Mais qu'est ce que la connaissance tacite ?
- 3. La communauté de pratique comme mode de production et transmission des connaissances tacites



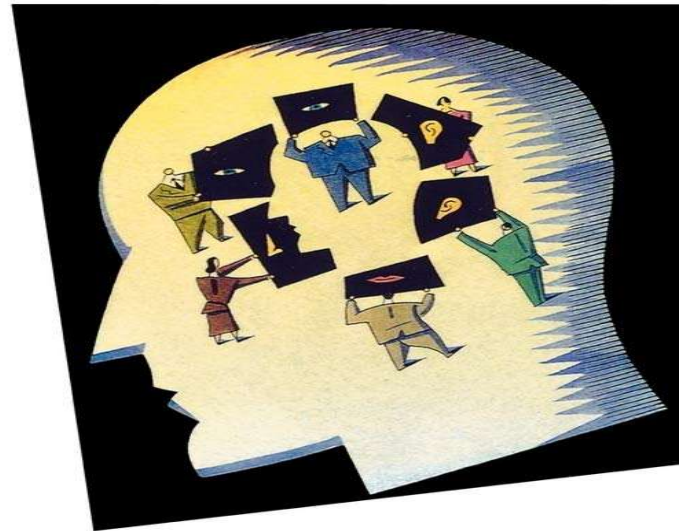
1. Le fondement de la réussite de l'entreprise japonaise innovante est de se focaliser sur la connaissance tacite

Nonaka, 1994

Pascal.Lievre@uca.fr

THE KNOWLEDGE- CREATING COMPANY

**How Japanese
Companies
Create the
Dynamics of
Innovation**



IKUJIRO NONAKA
HIROTAKA TAKEUCHI

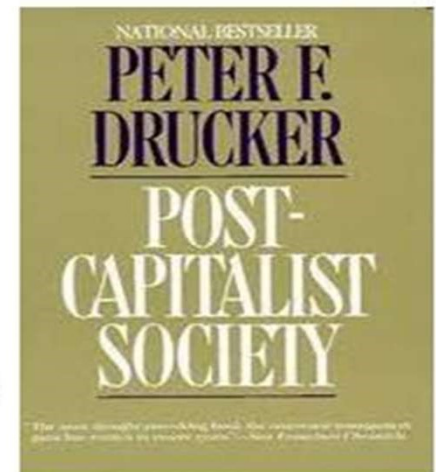
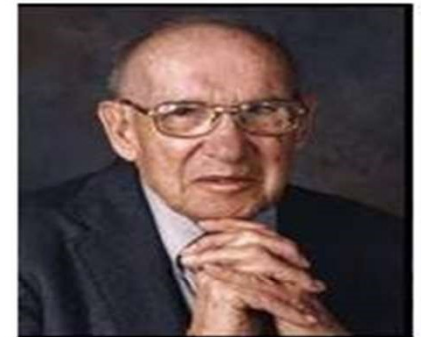
Pascal.Lievre@uca.fr

Drucker: We Need Innovation, and We Need a New Theory

- “Knowledge is the only meaningful resource today.”
- “How knowledge behaves as an *economic* resource, we do not yet fully understand [...]
- We need an economic theory that puts knowledge into the center of the wealth-producing process. It alone can explain innovation.”

P. F. Drucker. (1993) “Post Capitalist Society” p.183

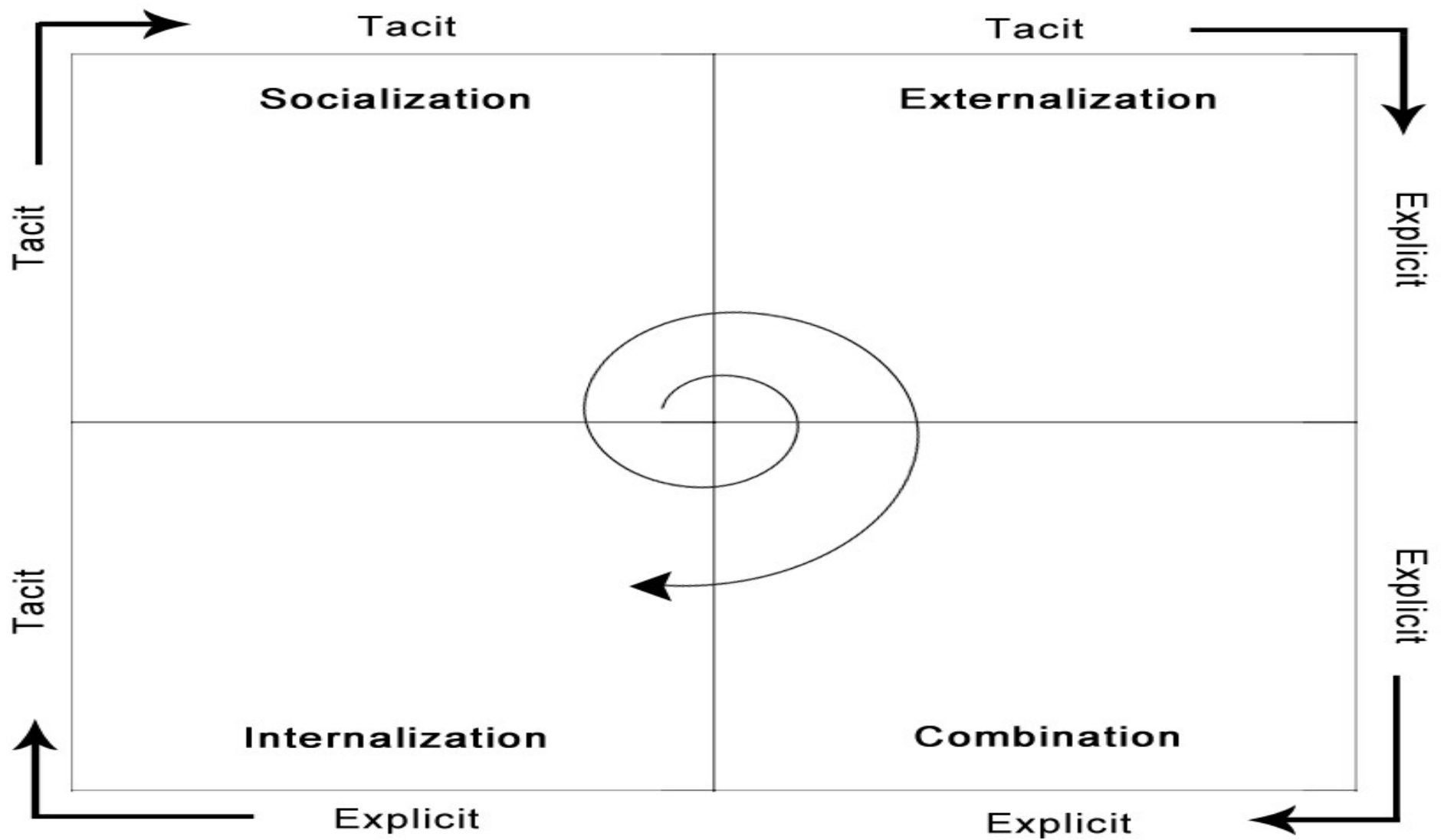
P.F. Drucker



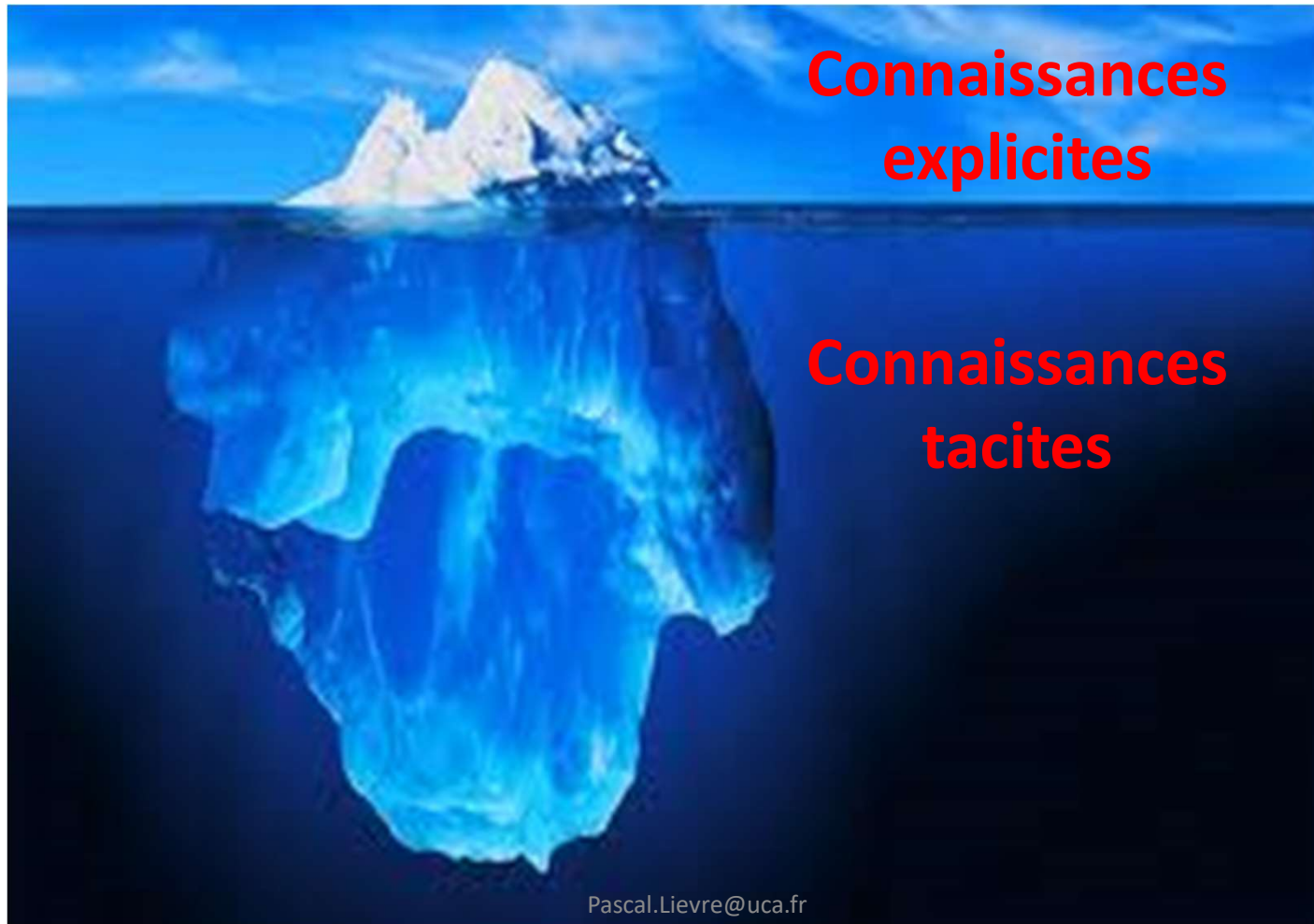
(1993)

Copyright: Nonaka, I. 2012

- Nonaka (1994) va relever le défi posé par Drucker de construire une théorie de l'entreprise innovante
- Il se propose de rendre compte comment les entreprises japonaises font pour innover d'une manière permanente : Honda, Canon, Matsuhita, Sharp, Nissan, Kao, Mitshubishi, NEC, Fuji-Xerox...
- Pour construire cette théorie, il va considérer la connaissance comme l'unité de base de l'analyse de la firme.
- Il va être amené à poser le processus de création et de conversion des connaissances au cœur même du fonctionnement de l'organisation.
- Il va considérer la spirale de la connaissance créatrice dans l'entreprise comme un continuum entre des interactions entre des connaissances tacites et des connaissances explicites.
- C'est une routine organisationnelle : le SECI.



Les connaissances dans les organisations (Nonaka, 1994)



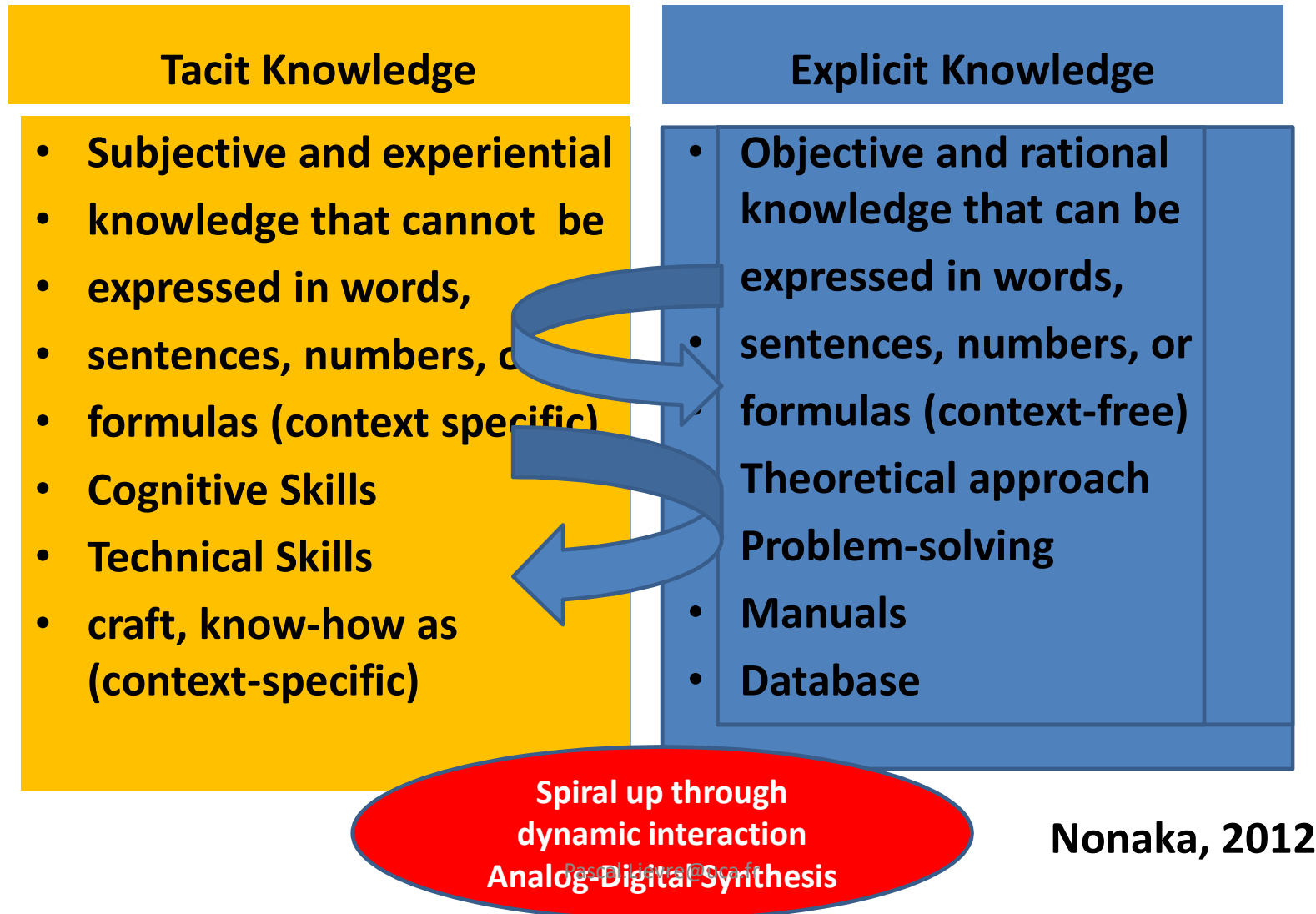
La connaissance explicite

- La connaissance explicite s'exprime sous la forme d'un langage comprenant les énoncés grammaticaux, les expressions mathématiques, les spécifications techniques, les livres.
- Ce type de connaissance a une valeur universelle.
- Elle peut être transmise facilement et de façon formelle.
- Cette connaissance est objective.
- **C'est cette connaissance qui est la préoccupation essentielle de l'Occident.**

La connaissance tacite

- De manière opposée, l'Orient a mis en avant un autre type de connaissance : la connaissance tacite.
- La connaissance tacite est difficile à formuler avec le langage formel et pourtant cette connaissance est plus importante que l'autre.
- Il s'agit d'une connaissance personnelle qui est incorporée dans l'expérience individuelle et implique des facteurs intangibles tels que la croyance personnelle, les projets, le système de valeurs. Cette connaissance est ancrée dans un contexte local.
- Cette connaissance est subjective.
- **La connaissance tacite est la source fondamentale de la compétitivité des entreprises japonaises.**

Two Dimensions of Knowledge



Nonaka, 2012



We know more than we can tell.

— *Michael Polanyi* —

AZ QUOTES

« Connaissance Tacite »

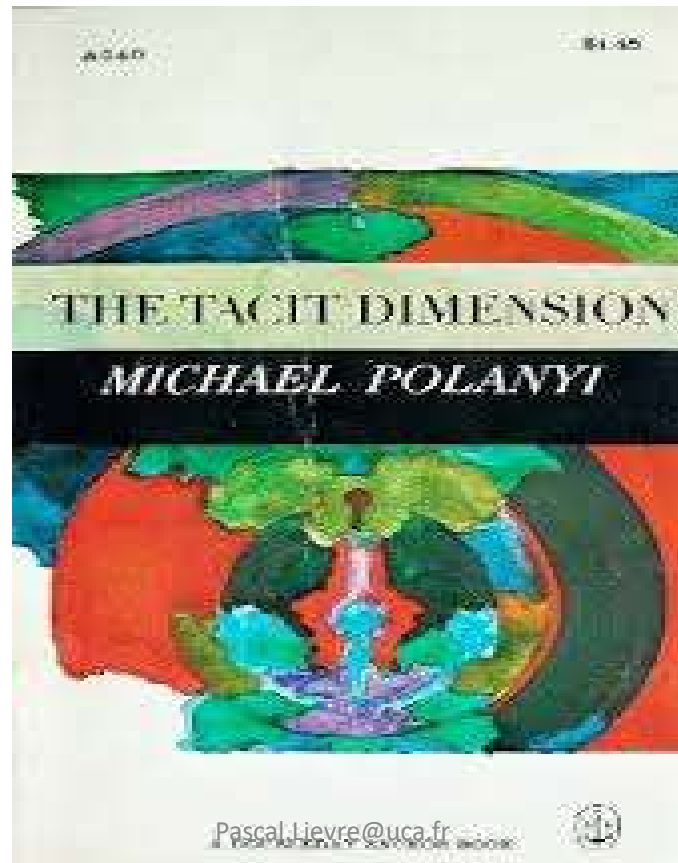
Copyrighted Material
MICHAEL POLANYI

Personal Knowledge

Towards a Post-Critical Philosophy

R

Copyrighted Material



TACIT KNOWING

its bearing on some problems of philosophy

by Michael Polanyi

PART I

IN THIS PAPER I shall try to carry further, in outline, an inquiry that I have been pursuing for several years.¹ For this purpose, it is necessary, first of all, to recapitulate some statements which I have developed elsewhere.

There are things that we know but cannot tell. This is strikingly true for our knowledge of skills. I can say that I know how to ride a bicycle or how to swim, but this does not mean that I can tell how I manage to keep my balance as a bicyclist or how about when swimming. I may not have the slightest idea of how I do this, or even an entirely wrong or grossly imperfect idea of it, and yet go on riding or swimming successfully. Yet, it must be said that I know

how to bicycle or swim and not know how to coordinate the complex pattern of muscular acts by which I do my cycling or swimming. It follows that I know how to carry out these performances as a whole and that I also know how to carry out the elementary acts which constitute them, but that, though I know these acts, I cannot tell what they are.

We perform a skill by relying on the coordination of elementary muscular acts, and we are aware of having got these right by accomplishing our skilful performance. We are aware of them in terms of this performance and not (or only very incompletely) aware of them in themselves.

This fact can be generalized widely. There are vast domains of know-

¹ Cf. Michael Polanyi, 'The Unconscious Element in Science' in *Philosophy Today*, Fall 1962, pp. 175-82.

Michael Polanyi 1891-1976



Un médecin/physicien/chimiste renommé va s'intéresser à la philosophie des sciences. Il remet en cause l'idéal d'une science objective et désincarnée prônée par Popper et au contraire défend une implication personnelle du chercheur dans la production de la science.

Karl Popper 1902-1994



Cette opposition s'est traduite dans son ouvrage : *Personal Knowledge, Towards a post-critical philosophy* (1958), Popper a attaqué cette idée d'une philosophie "post-critique" dans sa préface à *The Logic of Scientific Discovery* (1959)

- Pour Polanyi, la science est avant tout le produit d'une pratique.
- Il va s'intéresser aux connaissances pratiques des chercheurs dans la production de la connaissance scientifique.
- Il va mobiliser des travaux en psychologie entre les années 30 et 50 pour avancer sur cette question.
- La connaissance pratique apparaît comme « tacite ».
- Ainsi, nous savons plus de choses que nous ne pouvons en dire.
- Ceci est particulièrement vrai pour nos compétences pratiques.
- Nous nageons. Nous pouvons dire que nous savons nager, mais cela ne signifie pas que nous pouvons dire comment nous faisons pour flotter ou comment nous coordonnons l'ensemble de nos muscles lorsque nous nageons.

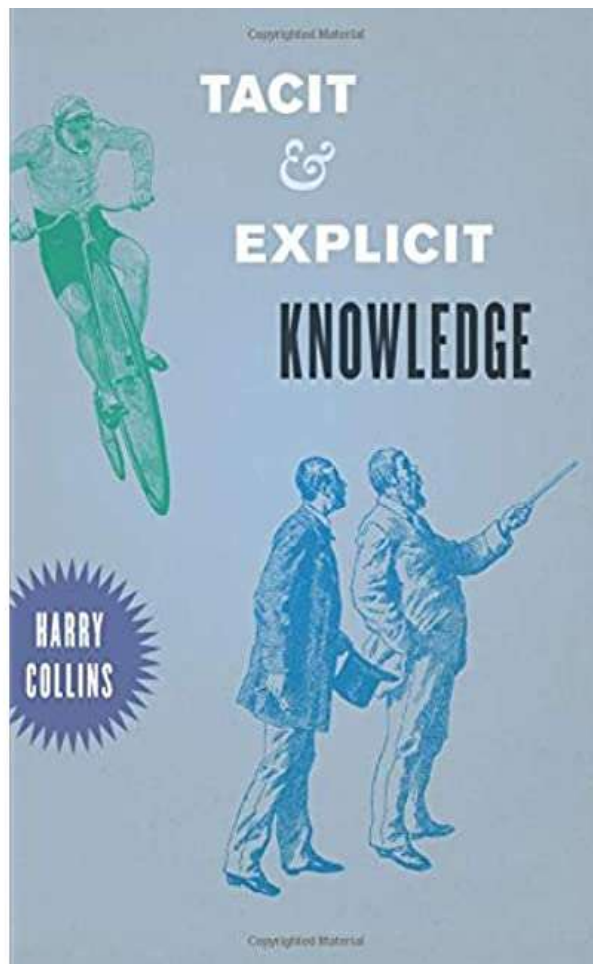
- De la même manière, en situation quotidienne, nous reconnaissons facilement un visage familier, mais nous sommes incapable de rendre compte comment nous faisons pour le reconnaître.
- Ainsi, un simple geste révèle souvent un savoir plus considérable qu'on ne le croit et on est habituellement incapable de décrire le savoir que révèle notre action.
- Les connaissances que nous mobilisons dans la pratique ne font pas l'objet d'une prise de conscience :
- ce sont des connaissances qui sont implicites (tacit knowing) c'est-à-dire liées au déroulement de l'action.

* Lièvre P, 2017, *Ikujiro Nonaka la voie japonaise en management des connaissances*, Bourbakem n°10

<http://www.agecso.com/wp/bourbakem/bourbakem10/>



* Lièvre P., Bonnet E., Tang J., 2016, Ikujiro Nonaka. La théorie de la création des connaissances dans les organisations, sous la dir. Thierry Burger, Caroline Hussler, Patrick Cohendet, *Les grands auteurs en management de l'innovation et de la créativité*, Edition EMS, pp.449-450.



2012

- 2. Mais qu'est ce que la connaissance tacite ?

Do we really understand tacit knowledge?
Haridimos Tsoukas, 2002

Jean Piaget 1896-1980



Piaget, J. (1974a). *La prise de conscience*, Paris : PUF, 282p.

Piaget, J. (1974b). *Réussir et comprendre*, Paris : PUF, 253p.

La connaissance en acte

La connaissance au cœur de l'action

- On a tendance à opposer la connaissance et l'action.
- Piaget met la connaissance au cœur de l'action.
- *« Le point de départ de la connaissance est l'action du sujet sur l'objet. La connaissance est le produit d'une interaction entre un sujet et un objet. Il n'y a ni primat du sujet, ni primat de l'objet. C'est l'interaction entre le sujet et l'objet qui construit la connaissance. C'est le constructivisme. »* Piaget, Interview vidéo, Yale University
- Nous construisons/mobilisons des connaissances d'une manière permanente pour agir.

Connaissance en acte et prise de conscience

- *L'un des principaux résultats de nos travaux est de nous montrer que l'action à elle seule constitue un savoir autonome*
- *et un pouvoir considérable **car il ne s'agit que d'un savoir-faire***
- ***et non pas d'une connaissance consciente** au sens d'une compréhension conceptualisée,*
- *il constitue néanmoins la source de cette dernière puisque la prise de conscience est presque sur tous les points en retard et souvent de façon très sensible sur ce savoir initial qui est donc d'une efficacité remarquable*
- *bien que ne se connaissant pas lui-même (Piaget, 1974a, p. 275).*

Réussir et Comprendre

- On peut réussir une opération et ne pas la comprendre
- On peut comprendre une opération et ne pas la réussir

Je fais du vélo



J'ai acquis beaucoup de connaissance en 15 ans de vélo



Mais je n'ai pu lui dire comment tenir en équilibre !

Draisienne



Pascal.Lievre@uca.fr

Gérard Vergnaud (1996, p. 277), à la suite de Piaget...

- *Il existe dans les compétences de l'expert beaucoup de savoir-faire qu'il est souvent incapable de restituer à autrui sous forme explicite (...). Ce savoir faire a été élaboré au cours d'une longue expérience :*
- *l'ingénieur est à peine mieux en état d'en rendre compte que l'ouvrier.*
- *La même idée s'applique à tous les professionnels expérimentés :*
- *ils ne sont que faiblement en mesure de traduire en explications claires leurs pratiques professionnelles :*
- *ils sont peu capables de spécifier les pratiques alternatives dont ils disposent et les moyens par lesquels ils adaptent ces pratiques aux différentes conditions qui peuvent se présenter.*
- *D'une manière générale, ils sont faiblement conscients des décisions et des jugements implicites sur lesquels reposent leurs actions.*

Pierre Vermersch (1996, p. 18) à la suite de Piaget

- psychologue du travail, fait aussi le constat :
- que l'action d'un acteur en situation singulière est « *pour une bonne part, une connaissance autonome et qu'elle contient par construction une part cruciale de savoir-faire en acte c'est-à-dire non conscient. Autrement dit, toute action comporte une part implicite, dans sa réalisation, précisément pour celui qui l'effectue.* ».
- Il soutient la thèse que le vécu n'est pas immédiatement accessible car **il est largement implicite au sens de pré-réfléchi**
- en d'autres termes, il n'a pas encore fait l'objet d'une prise de conscience, mais celle-ci est possible.
- Il va construire un entretien dit d'explicitation qui permet d'accéder à une prise de conscience du déroulement de l'action en s'appuyant sur une conscience réfléchie.
- Prendre conscience = mettre sur un autre plan le vécu (Piaget)

Rapport à l'action/ Niveau de conscience / Nature de la connaissance

Rapport à l'action	Niveau de Conscience	Nature de la Connaissance
Vécu de l'action en situation	Conscience pré-réfléchie	Connaissance en acte
Description de l'action	Conscience réfléchie	Connaissance discursive non spontanée
Rationalisation de l'action	Conscience réflexive	Connaissance discursive spontanée

Source : Pascal.Lievre@uca.fr Lievre, Rix-Lievre, 2012

Une connaissance en acte implicite

- La connaissance en acte est implicite car elle renvoie à une conscience pré-réfléchi qui n'est pas une conscience de
- Je parle mais je n'ai pas besoin d'avoir conscience des connaissances que je mobilise pour vous parler,
- mais j'ai appris à parler
- Vous m'écoutez mais vous n'avez pas besoin d'avoir conscience des connaissances que vous mobilisez pour m'écouter,
- mais vous avez appris à écouter

Des méthodes d'investigation des connaissances en acte = accéder à la conscience réfléchie

- L'entretien d'explicitation (Vermersch, 1999b, p. 15) est basé « *sur le guidage de la personne vers cette activité réfléchissante et propose pour ce faire une médiation qui vise à laisser la personne en évocation de son vécu* ».
- Les techniques d'auto-confrontation multiples de Theureau (1992) consistent à confronter un acteur, dans le cadre d'un entretien, à des traces de son activité.
- Le dispositif d'objectivation des pratiques situées (Rix, Lièvre, 2008) suppose la présence du chercheur pendant le déroulement de l'action, la réalisation de trace « subjective » de l'activité étudiée avec une caméra embarquée et d'un entretien spécifique d'auto-confrontation.

Bibliographie

- Rix G., Lièvre P., 2008, "Towards a codification of practical knowledge", *Knowledge Management: Research and Practice*, 6, pp.225-232.
- Lièvre P., Rix-Lièvre P., 2012, "La dimension "tacite" des connaissances expérientielles individuelles : une perspective théorique et méthodologique", *Management International*, Volume 16, pp. 21-28.

3. La communauté de pratique comme mode exemplaire de production et transmission des connaissances tacites

Situated learning Legitimate peripheral participation

JEAN LAVE & ETIENNE WENGER



Communities of Practice

Learning, Meaning, and Identity

ETIENNE WENGER



LEARNING IN DOING: SOCIAL, COGNITIVE, AND COMPUTATIONAL PERSPECTIVES

Jean Lave et Etienne Wenger (1991)

- Dans les années 80, Jean Lave et Etienne Wenger développent un programme de recherche sur les pratiques spontanées d'apprentissage à l'Institut de Recherche sur l'Apprentissage (IRL), dirigé par John Seely Brown, à Palo Alto, en Californie.
- À partir d'une investigation de travaux anthropologiques réalisées sur les pratiques spontanées d'apprentissage, dans différentes sociétés, ils veulent dégager des invariants, du point d'une théorie « sociale » de l'apprentissage.

Des travaux anthropologiques qui proviennent d'une variété de terrains et de sociétés

Des sages-femmes au Mexique

Des tailleurs au Libéria

Des timoniers dans l'U.S. Navy

Des bouchers en formation dans des supermarchés aux Etats-Unis.

Les alcooliques anonymes

Des sages-femmes au Mexique

- L'apprentissage se fait naturellement dans le cours de la vie quotidienne. Il n'est pas considéré comme un enseignement.
- Les filles mayas qui vont devenir sage-femme ont une mère ou une grand-mère sage femme.
- Elles connaissent la vie des sage-femme parce qu'elles vivent avec des sages-femmes.
- Toutes jeunes, elles ont participé à de multiples accouchements, simplement parce qu'elles étaient avec là leurs mères.
- Puis progressivement elles ont joué un rôle secondaire pour aider leurs mères.
- Ce rôle est devenu de plus en plus important.
- Puis, elles sont devenues mères.
- Alors, certaines vont remplacer leurs mères en tant que sage-femme d'une manière autonome.

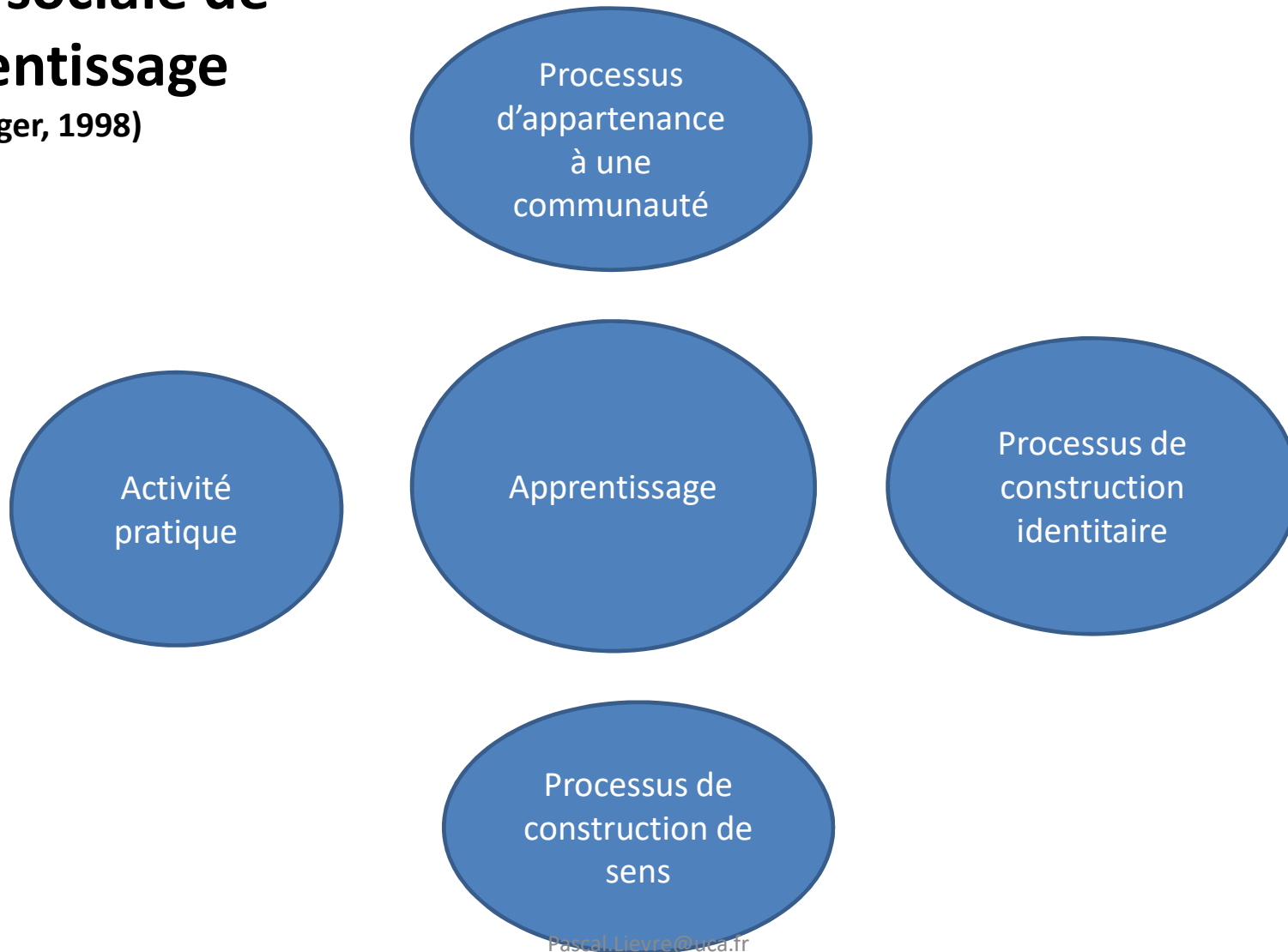
- Sur la base de ces cinq travaux,
- Lave et Wenger vont développer l'argument suivant :
- l'apprentissage est un processus de « *participation périphérique légitime* » en référence avec une pratique, au sein d'une communauté.
- Cette participation est au départ « périphérique » mais toujours « légitime »
- Elle augmente peu à peu dans l'engagement et la complexité.
- Ils vont nommer rapidement « communauté de pratique » la configuration sociale qui fonctionne à partir de ce principe d'apprentissage

Wenger 1998

- L'observation fine de processus spontanés d'apprentissage dans des sociétés différentes montre que le processus d'apprentissage en rapport avec une pratique est lié fondamentalement à trois autres processus :
- un processus de construction de sens,
- un processus de socialisation
- un processus de construction identitaire
- Cette théorie sociale de l'apprentissage permet de formuler une théorie des communautés de pratique

Théorie sociale de l'apprentissage

(Wenger, 1998)



Un exemple de COP

Etienne Wenger présente un compte rendu ethnographique, sous forme de vignettes, d'un service de remboursements dans une entreprise américaine d'assurance maladie qu'il a observé.

Les employés y ont un champ d'action réduit et une petite marge de manœuvre. Ils doivent constamment s'adapter, inventer des solutions pour ranger et trier des dossiers dans telle ou telle catégorie, interpréter des dossiers complexes médicalement ou administrativement.

Ils vont faire cela « à coté la hiérarchie de l'entreprise », dans le cadre d'une communauté informelle et auto-organisée qui permet non seulement de résoudre les problèmes quotidiens mais propose également un cadre de formation et une structure d'accueil pour les nouveaux. C'est la communauté de pratique.

- Spontanément
- la communauté de pratique met en lien les différents processus
 - ce qui confère à cette configuration
 - une capacité exceptionnelle
 - de production et de transmission
 - des connaissances tacites

Bibliographie

- Lièvre P, Bonnet E., Laroche N., 2016, Etienne Wenger. Communauté de pratique et théorie sociale de l'apprentissage, sous la dir. Thierry Burger, Caroline Hussler, Patrick Cohendet, *Les grands auteurs en management de l'innovation et de la créativité*, Edition EMS, pp.427-448.

Conclusion

- Les connaissances tacites sont au cœur du processus d'innovation dans l'entreprise (Nonaka)
- Nous mobilisons dans l'action des « connaissances en acte » qui ont une dimension tacite, car elles sont de l'ordre d'une conscience pré-réfléchie, et non d'une « conscience de » (Piaget)
- Il existe des configurations sociales comme les communautés de pratique qui ont des capacités exceptionnelles de production et de transfert des connaissances tacites (Wenger)

En vous remerciant
de votre attention
Pascal.Lievre@uca.fr