

## La connaissance tacite fait elle la (vraie) force des entreprises ?

Commentaire paru dans *la Revue Française de Gestion*, septembre octobre 2000, pp. 136-140.

### TACIT KNOWLEDGE IN ORGANIZATIONS

Philippe Baumard  
Sage, 1999, 264 p.

Divers écrits portant sur la thématique du management de la connaissance existent depuis plusieurs années dans la littérature en sciences de gestion et cette littérature ne cesse de s'enrichir. Sous le titre *Tacit Knowledge in Organizations*, Philippe Baumard approche l'entreprise, son organisation et sa stratégie avec un filtre particulier et quasi exclusif : la « connaissance tacite ». De là, il réalise une autre lecture des caractéristiques, des pratiques, et des relations présentes dans celle-ci, à la fois précisant de nombreux concepts théoriques et en appuyant ses démonstrations sur quatre cas empiriques..

Ainsi, les premières parties traitent principalement de la connaissance et de la place de cette dernière dans une perspective organisationnelle. Elles détiennent le mérite de décrire enfin - dans un ouvrage de management et de stratégie traitant de ces thématiques – les principaux concepts clés liés.

En effet, l'auteur décompose les différentes formes de connaissances en distinguant les connaissances tacites des connaissances explicites, qu'elles soient appréhendées dans des dimensions individuelle ou collective. De là, il identifie les mécanismes entrant en jeu dans le passage de l'une à l'autre et en s'appuyant sur les travaux de Nonaka ; il cherche également à décrire les éléments constitutifs de la dynamique d'une construction de connaissance organisationnelle en insistant sur le rôle de la connaissance tacite.

L'argument principal de Philippe Baumard semble être que face à un environnement incertain (une période de crise par exemple), l'entreprise doit avoir recours à la « métis », soit une connaissance non exprimée, contextuelle, « oblique », inexprimable. Celle-ci ne peut être mise en œuvre que dans des communautés de

pratique aux connaissances tacites, aux relations informelles (elles sont, en essence, auto-organisées). Par contraste, selon l'auteur, la connaissance codifiée est un frein à la gestion de l'ambigu. Elle est en outre associée à une structure hiérarchique et sclérosante. De là, cette vision nous semble être trop tranchée et ce pour une double série de raisons.

D'une part, l'entreprise connaît de nombreuses autres situations que celles qui sont décrites dans les cas d'études, où la connaissance codifiée n'est pas nécessairement un handicap (c'est-à-dire élaboration d'une architecture stratégique de long terme, création d'une mémoire organisationnelle, stabilisation de certains *know how*, facilitation de la circulation d'une connaissance à travers l'entreprise, etc.).

De plus, on peut argumenter que l'existence d'un certain nombre de connaissances codifiées, à l'intérieur de la firme, garantit un fonctionnement plus souple et plus rapide de l'organisation face à des changements environnementaux impliquant quelques-uns de ses composants.

D'autre part, au sein de l'ouvrage, le processus de codification est *top down* et décrit comme paralysant. Il nous semble possible de proposer, au contraire, un processus de codification qui trouverait son origine dans les communautés de pratique et qui suivrait un processus *bottom-up* avant de se diffuser dans l'organisation. Le champ d'étude de l'auteur paraît donc être trop limité pour affirmer que la codification est systématiquement un frein au bon fonctionnement de l'organisation. Nous convenons, cependant, que ces différentes propositions mériteraient un développement plus élargi.

Revenons quelques instants aux communautés de pratique. L'analyse, au cours de l'ouvrage, repose en filigrane sur le concept de « communauté de pratique » et appelle dans le dernier chapitre à une gestion de la firme fondée sur ces communautés. Ce concept révélé entre autres par Brown et Duguid et plus récemment encore par Snyder et Wenger, est une clef de lecture à part entière des phénomènes liés à la connaissance dans les

organisations. Alors qu'une littérature relativement riche est aujourd'hui accessible, Philippe Baumard ne définit pas clairement ce concept.

En effet, les communautés de pratique sont, chez lui, des groupes d'individus ayant une identité forte et une connaissance tacite commune, acquise dans la pratique. Ainsi, A cause de cette définition, on se rapproche plus d'analyses sociologiques telles que celles menées par Amblard *et a l.* que des réels fondements de ces communautés. Ces auteurs mettent également en avant des groupes aux identités fortes, engagés dans des luttes de pouvoirs (pouvoirs tirés de leurs connaissances particulières), préservant des zones de flou leur autorisant des marges de manœuvres et de négociations telles que celles décrites par Philippe Baumard. Il y aurait donc - dans ces domaines - peu d'apport de l'auteur.

Ainsi, de notre point de vue, l'omission de Philippe Baumard résiderait donc dans le fait qu'il n'ait pas assez pris en considération le terme « pratique », dans l'expression « communautés de pratique ». Cela aurait pu lui permettre de rendre compte de la nature évolutive, dynamique, de ces dernières, émergeant et mutant avec l'évolution de l'objet de leur pratique. Notons, toutefois, que ces communautés de pratique peuvent certainement se stabiliser et alors acquérir des croyances et une identité propre. Le reproche réside ici, encore, dans l'éventail trop limité de situations considérées par l'auteur. En effet, lorsqu'on le compare à la matrice dégagée par Blackler (une distinction relations émergentes dans ou entre les groupes - relations établies dans ou entre les groupes et une distinction activités établies - émergentes), les analyses de Philippe Baumard se limitent aux au cas relations établies - activités émergentes où s'établit un dialogue (ainsi que les modalités de ce dialogue) entre les parties afin de développer les compréhensions du contexte. Enfin, notons que la prise en compte d'un cadre plus vaste (c'est-à-dire la totalité de la matrice de Blackler) pourrait autoriser la prise en considération d'autres formes de communautés aux côtés des communautés de pratique.

Si, comme l'affirme Philippe Baumard, la force de l'entreprise réside dans sa connaissance tacite, et si cette dernière réside est inaccessible au management car socialement incorporée, alors on peut se demander quel doit être le rôle de

l'entrepreneur dans le fonctionnement de l'entreprise. En effet, si l'on suit l'auteur, l'entreprise est composée de communautés auto-organisées ne donnant prise à un quelconque pilotage. Il y a donc une « zone d'ombre » dans le texte quant au rôle que doivent tenir les dirigeants et aux outils qu'ils doivent mettre en place pour gérer la connaissance de leur entreprise, voire pour éviter toutes dérives potentielles (routines défensives, captation de savoirs tacites, etc.) Encore une fois, cela nous semble trop catégorique. S'il est clair qu'une grande partie de la connaissance échappe à l'entrepreneur, il est encore trop tôt pour affirmer que tout management de la connaissance soit impossible. De plus, une partie de la littérature affirme que, si les nouvelles technologies de l'information sont clairement insuffisantes pour appréhender l'ensemble des dimensions de la connaissance organisationnelle, elles peuvent néanmoins répondre à certaines des questions soulevées, telles que la mémoire organisationnelle, la mise en contact des communautés de pratique éloignées géographiquement mais proches socialement, etc. Ces technologies sont donc des outils à la disposition des dirigeants et du management dans son ensemble (cf. à ce sujet notamment le « cyber ba » de Nonaka et Konno).

Philippe Baumard s'appuie sur Nonaka et la mise en perspective de ses modes de conversions dans une matrice 2 x 2 ontologique – épistémologique. Par la suite, il décrit le meilleur chemin pour atteindre une connaissance organisationnelle en partant de la connaissance tacite ; il cite, dans ce contexte, le cas d'une entreprise publiant des journaux révélant des informations censées rester confidentielles : Indigo. La méthode de travail des journalistes d'Indigo favorise nettement la connaissance tacite, ne recourant à l'explicite qu'au moment de la rédaction de l'article. Cet apport est d'un intérêt théorique et empirique certain, dans la mesure où il dépasse en ces termes le modèle de Nonaka et Takeuchi. En effet, l'analyse faite par ces auteurs est désincarnée et pratiquement mécaniste : les modes de conversion semblent pouvoir être instrumentalisés sans difficulté. Philippe Baumard ajoute à ce propos une dimension importante en insistant sur le caractère socialement construit de toute connaissance. En outre, dans son raisonnement, les modes de conversion ne peuvent

être choisis, mais sont contraints par le système dans lequel ils prennent place. En ce sens, l'auteur donne de l'épaisseur au concept d'apprentissage. Néanmoins, plusieurs réserves peuvent y être apportées. La première d'entre elles porte sur le chemin proposé par Philippe Baumard : on peut douter de son universalité et affirmer qu'il existe sans doute d'autres. La seconde réserve porte sur la sous-évaluation des apprentissages de type organisationnel dans de tels processus. En effet, alors qu'il fait état à plusieurs reprises d'apprentissages individuels, on ne perçoit que trop difficilement le passage d'une dimension individuelle à une dimension collective lors de l'émergence d'une connaissance organisationnelle.

Pour conclure, ces différentes observations peuvent apparaître trop vétilleuses. Néanmoins, elles se placent dans une perspective constructive et traduisent notre intérêt pour le sujet traité. Rappelons que *Tacit Knowledge in Organizations* est l'un des rares ouvrages où de nombreux concepts clés, entrant dans le domaine du management de la connaissance, sont définis avec précision. Les thèses avancées par Philippe Baumard sont d'un réel apport, toutefois, il demeure que certains champs n'ont pas été

exploités ou explorés. Le carnet de recherche sur la firme « processeur de connaissances » reste ouvert....

Frédéric Creplet  
Olivier Dupouët

### Références

1. « Les Chemins du Savoir », *Revue française de gestion*, no 105, Numéro spécial, septembre octobre 1995.
2. J. S. Brown et P. Duguid, " Organizational Learning and Communities of Practice : Toward a Unified View of Working, Learning and Innovation", *Organization Science*, vol. 2, n° 1, p. 40-57, 1991.
3. W. M. Snyder et E. C. Wenger, " Communities of Practice : the Organizational Frontier ~", *Harvard Business Review*, p. 139-145, January- February 2000.
4. H. Amblard, P. Bernoux, G. Herreros et Y-R Livian, « *Les nouvelles approches sociologiques des organisations* », Le Seuil, 1996
5. F. Blackler, « Objects, Absences and the Social Construction of Knowledge », *Conference , Knowledge Management; Concepts and Controversies .*, University of Warwick, England, 10 et 11 février 2000.
6. Nonaka, N. Konno, « The Concept of Ba: Building for Knowledge Creation >>, *California Management Review*, vol. 40, n° 3, p. 40, printemps 1998.
7. I. Nonaka, « A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation .», *Organisation Science*, vol. 5, n° 1, p. 4-37, 1994
8. I. Nonaka, H. Takeuchi, *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press, Oxford, 1995.
9. *Revue française de gestion*, « L'apprentissage organisationnel : Pratiques et Théories », No 97, janvier février 1994.
10. P. Cohendet et P. Llerena, . La Conception de la firme comme processeur de connaissances >>, *Revue d'économie industrielle*, no 88, p. 215, 2° trimestre 1999.

---

## Commentaire sur le commentaire...

*Philippe Baumard*

Qu'on ne se méprenne pas : la critique est un art bien plus difficile que ne le laisse entendre l'adage. Frédéric Creplet et Olivier Dupouët ont bien lu ; mais ils n'ont pas tout à fait lu le même ouvrage.

Une des thèses centrales défendues par l'ouvrage (c'est d'ailleurs la transcription et le prolongement d'un travail de thèse débuté en 1991 et achevée en 1994) est que les connaissances codifiées constituent des obstacles lorsque les firmes sont dans des situations ambiguës et déconcertantes.

Il n'est pas fait de généralisation à partir de cette recherche qualitative portant sur quatre cas

exemplaires. Contrairement à ce qu'affirment Creplet et Dupouët, le processus de «codification *top down* » n'est pas dépeint comme « paralysant » Le fait que la codification soit verticale ou horizontale, propre à une groupe, ou générée par un individu n'a pas été identifiée, lors de cette recherche, comme une variable déterminante du blocage de la situation ambiguë. C'est l'excès d'explicitation, qu'il soit « *bottom up* » ou « *top down* » qui est source de d'obstacle à la résolution des situations de crise observées.

Il n'est donc jamais affirmé que «la codification est systématiquement un frein au bon fonctionnement de l'organisation», comme

l'affirment Créplet et Dupouët. Comment pourrait-on affirmer cela, quand justement les firmes étudiées (dont les cas ne sont pas évoquées dans le commentaire) publient des lettres confidentielles (*un acte de codification*), mettent en place des systèmes de pilotage informatisés (Qantas, *un autre acte de codification*), gère des produits dérivés achetés et vendus sur des terminaux de trading (Indosuez, *encore un acte de codification...*) ?

Créplet et Dupouët ont sans doute lu en diagonale les passages définissant de manière détaillée le concept de « communautés de pratique », par exemple, à la page 172 de l'ouvrage. Non seulement le concept est-il défini, mais contrairement aux commentaires de Créplet et Dupouët, l'analyse des communautés de pratique dans chacune des organisations a fait l'objet d'une instrumentation qualitative et un véritable travail de terrain<sup>1</sup>.

Il n'est pas étonnant – *et l'on pourrait s'étonner qu'ils s'en étonnent* – que le concept de « communautés de pratique », comme l'observe Créplet et Dupouët, « se rapproche plus d'analyses sociologiques », puisqu'il en est issu ! L'amusement est au comble quand Créplet et Dupouët citent des travaux postérieurs à la recherche commentée pour en évaluer les apports (travaux de 1996, alors que ces recherches ont été publiées dès 1994)...

Ceci étant posé, Lave et Wenger (1991) avaient conduit les premières recherches empiriques sur les communautés de pratique en s'intéressant à des sages-femmes ou des bouchers. Dès 1991, j'entamais des recherches similaires, en m'appuyant sur leur conceptualisation, dans le monde de l'entreprise. Le caractère empirique de ce travail en fait justement la valeur. Contrairement aux commentaires de Créplet et Dupouët, c'est justement parce que j'ai observé les pratiques, leur « nature évolutive et dynamique » que je fus surpris

de leur grande stabilité, non pas juridictionnelle (l'objet et le domaine d'application), mais interactionnelle, de ces communautés. Elles sont effectivement des réservoirs très stables de la connaissance tacite des organisations, qui semblent perdurer et résister aux périodes de troubles, d'ambiguïté et de crise.

Le commentaire concernant la matrice de mon ami Blackler ne suscite réellement aucun commentaire, dans la mesure où nous sommes là, totalement hors propos. D'une part, ce commentaire est erroné, car les cas sont loin de se limiter aux « relations établies – activités émergentes » ! Que dire des investigateurs d'Indigo, affrontant les réseaux instables et mouvants du monde du renseignement ? Que dire de la soudaine dislocation de l'ensemble des relations de Péchiney lors de la crise de Guinée ? Que dire de l'ensemble des relations tout à fait nouvelles qu'ont dû bâtir les cadres de Qantas lors de la fusion avec Australian Airlines ? Que dire de l'absorption d'une équipe d'experts *entièrement nouvelle* au sein d'Indosuez à New York, qui fut à l'origine même de la crise ? Cette assertion est donc quadruplement fautive.

D'autre part, Blackler poursuit un tout autre objet. Le commentaire reviendrait à dire: « Pourquoi ne pas avoir étudié le monde sous-marin lors de votre étude des comètes ? ». Ou *vice versa*. Et encore, cela aurait sans doute plus de sens.

Bien sûr, je réaffirme volontiers que la force d'une entreprise réside dans sa connaissance tacite. Ce qui n'était pas tout à fait généralisable dans le cadre d'une recherche qualitative par la méthode des cas, est devenu, avec l'expérience, une conviction intimement ancrée. Fort heureusement, et contrairement à ce qu'affirment Créplet et Dupouët, les entrepreneurs l'ont depuis longtemps intégré dans la conception de « leur rôle dans le fonctionnement de leur entreprise ».

Cette proposition dérange. Elle dérange sans doute Créplet, car elle semble antinomique à ses activités de conseil de « codification des communautés de pratique » qu'il mène à

---

<sup>1</sup>. Cf. thèse de doctorat "Les transformations de la connaissance dans les situations ambiguës", Paris-Dauphine, 1994, ou *Organisations déconcertées*, Paris: Masson, 1996, pour un détail de l'instrumentation.

Strasbourg (mais elle ne l'est pas). Elle dérangeait aussi les consultants de Gemini ou d'Andersen, lors de la parution de l'ouvrage en langue française, en 1996. Elle dérange beaucoup moins le monde du conseil depuis que le concept de « communauté de pratique » fut plus ou moins adroitement appropriée et institutionnalisée par cette communauté.

Là encore, fallait-il lire l'ouvrage avec plus de détail : ce n'est pas parce que les ressources critiques d'une firme reposent sur un socle de connaissances tacites que ses dirigeants ne possèdent aucune marge de manœuvre ! Ce que l'ouvrage tentait de mettre en lumière, c'est justement que les dirigeants sous-estiment leur capacité d'influence et de « façonnage » de ces dynamiques tacites dans les organisations. On ne peut arrêter une chute d'eau, mais on peut modifier la morphologie des collines qui acheminent l'eau... Il n'a jamais été question d'affirmer que « tout management de la connaissance est impossible ». Ce n'est simplement pas du tout le propos de l'ouvrage (même si le chapeau éditorial ajouté par l'éditeur peut semer une confusion toute marketing...).

Bien sûr, les dirigeants manipulent une connaissance de leur organisation qui est principalement tacite. Comment peut-on imaginer, même sans avoir lu Cyert et March, qu'un dirigeant puisse avoir un système cognitif si étendu qu'il soit capable d'embrasser et de synthétiser l'intégralité des connaissances codifiées de son organisation ? Au contraire, cette thèse, en s'éloignant des conceptions naïves « d'intuition manageriale », ou de « leader visionnaire », rend au dirigeant un rôle central d'articulateur des connaissances tacites dans l'organisation.

De même, et c'est sans doute là la différence fondamentale entre un chercheur construc-tiviste et

un chercheur positiviste, il n'a jamais été affirmé qu'il existe un « meilleur chemin pour atteindre une connaissance organisationnelle ». Il existe des cheminements, c'est-à-dire des transformations successives de la connaissance mobilisée en situation de crise, qui ont été plus efficaces que les autres dans les situations observées. Ces chemins diffèrent : ils ne sont pas les mêmes pour Qantas, Pechiney, Indigo ou Indosuez. C'est justement ce qui est mis en avant dans cette thèse : la performance cognitive d'une organisation ne réside pas dans un cheminement normé entre différentes formes de connaissance, mais dans l'habileté à effectuer des transitions rapides entre ces formes (du tacite individuel au tacite collectif, de l'explicite collectif au tacite collectif, etc.).

Il n'y a donc aucune volonté d'affirmer « une universalité » d'un « chemin proposé », comme l'affirment Créplet et Dupouët. Bien sûr, il « en existe d'autres » : ils sont dans l'ouvrage ! Il en existe même un ensemble infini. Il ne s'agit pas d'une recherche typologique ou catégorielle : le fait que l'on utilise des catégories d'observation, dans le cadre d'une instrumentation qualitative, n'implique pas qu'on le veuille, comme aboutissement, mettre le monde dans des boîtes !

Quant à l'élan de modestie « vétilleuse » de nos critiques, quel regret n'avons-nous pas ! Où est donc le propos ? Où réside l'inquiétude ? « Que le carnet de la recherche sur la firme processeur de connaissance reste encore ouvert... », écrivent Créplet et Dupouët. Ce dernier « commentaire sur le commentaire » restera, si vous le permettez, tacite.

*Chercher n'est pas une chose et trouver une autre, mais le gain de la recherche, c'est la recherche même.*

**Grégoire de Nysse**  
*Homélies sur l'Ecclésiaste*