

L'énoncé et le vécu

Commentaire de l'ouvrage *Des Savoirs en Action. Contributions de la recherche en gestion*, sous la Direction de Florence Charue-Duroc, Paris: L'Harmattan, 1995.

Philippe BAUMARD, Article publié dans la *Revue Française de Gestion*, N° 107, Janvier-Février 1996, pp. 134-135

“ Première question : qui parle ? Qui, dans l'ensemble de tous les individus parlants, est fondé à tenir cette sorte de langage ? Qui en est titulaire ? Qui reçoit de lui sa singularité, ses prestiges, et de qui, en retour, reçoit-il sa garantie, du moins sa présomption de vérité ? ”. Les savoirs de la gestion sont nés avec des praticiens — Barnard, Fayol, Taylor, Ford... —, issus “ d'expériences, de traditions ou de découvertes hétérogènes, et reliés ” — à leur première genèse — “ à l'identité du sujet qui les détient ”. Érigée au statut de science, la gestion doit aujourd'hui régler ses comptes avec sa genèse. En redécouvrant la *personnalité* d'un Taylor ou d'un Barnard, on découvre une réflexion *organique* qui ne dissocie pas l'énoncé de la pratique, qui jamais ne distend le champ de discours de celui de l'action.

Les rapports entre *savoirs* et *action* sont-ils aujourd'hui trop distendus ? Le Centre de recherche en gestion de l'École Polytechnique nous livre dans cet ouvrage le fruit de ses réflexions sur cette dissymétrie fondatrice de la connaissance entre celui *qui dit* et celui *qui fait*. L'ouvrage adopte une *perspective active* pour s'intéresser à la connaissance, et s'inscrit ainsi dans un mouvement décisif de la recherche sur les savoirs, aux États-Unis comme au Japon, qui aborde la connaissance non plus comme seulement une *représentation* de l'action, mais comme *inscrite dans l'action*. Le lecteur pourra faire des rapprochements utiles avec trois autres ouvrages, adoptant la même perspective, et publiés cette même année ; il s'agit de *The Expert and the System* de Weil et Hatchuel, du très attendu *The Knowledge Creating Company* de Nonaka et Takeuchi, de *Competitive Advantage and Organizational Learning*, d'Edmondson et de Moingeon. Nous assistons ainsi à la naissance d'un nouveau paradigme de la gestion qui sur les traces d'Argyris nous promet des organisations *réflexives*, dont les actions produisent et se nourrissent de sens.

Cette révolution dans l'approche des savoirs est très bien présentée par Jacques Girin dans son avant-propos : nous avons un *penchant*, nous autres chercheurs, à produire une connaissance *à propos* de l'action, plutôt que *pour le propos* de l'action. Cette interrogation rejoint aujourd'hui celle des entreprises, qui ont bien conscience que leur compétitivité s'organise autour de “pôles de savoirs”, mais qui aimeraient bien qu'on ne se contente plus de leur répéter... et qu'on leur apporte des *solutions*.

La fin du XXe siècle est en cela très contradictoire. Les forces d'apprentissage et les possibilités de codification des connaissances n'ont jamais été aussi nombreuses et efficaces dans l'histoire des hommes en action, et les crises, les échecs, les ruptures sociales et humaines, jamais aussi cinglantes. Que peut répondre le chercheur à l'industriel, candide, qui soulève la question de ce fossé entre un savoir si finement maîtrisé et une société si grossièrement égarée ?

Les cas des innovations médicales présenté par Gérard de Pourville et Étienne Minvielle, et celui de l'industrie cimentière présenté par Hervé Dumez et Alain Jeunemaître éclairent avec précision cette problématique. Il existe en effet un parallèle intéressant entre ces cimentiers qui modifient leur façon de gérer la connaissance de leur propre métier, et ce dispositif de médiation entre l'innovation de santé et son déploiement. Dans l'un et l'autre cas, nous assistons à une codification croissante des savoirs ; codification qui se nourrit d'une information complexe et consciente. Ce qui change fondamentalement dans la pratique de ces métiers, c'est l'ampleur du rôle de la connaissance. Parce que les distances sont parcourues plus rapidement, parce que la connaissance peut aujourd'hui plus facilement se *détacher* de l'homme en général, et de l'*expert* en particulier — par sa codification et/ou par sa socialisation accrues —, l'*acteur* devient interchangeable, tandis que la “*connaissance*” devient critique et singulière. Parallèlement, combien d'hommes d'affaires n'ont-ils pas été surpris devant l'ingéniosité, la curiosité, la volonté d'apprendre et la qualité du *reverse engineering* des jeunes puissances économiques émergentes ? La diffusion et la rationalisation des savoirs pour l'action est source de dilemme : plus nous améliorons nos savoirs, moins nous avons de connaissance.

Quand Pierre-Jean Benghozi, choisit à plusieurs reprises de prendre *l'art* comme exemple, il touche du doigt exactement ce dilemme. L'art est par essence le *singulier*, du moins il représente pour chacun de nous l'*archétype* de la singularité, le modèle des modèles de l'incodifiable. Pourtant, nous explique Benghozi, l'art aussi répond à des contingences des conditions de sa création : le bleu outremer imposé par les commanditaires à la peinture italienne, le style dépouillé et vif du film noir imposé par les contraintes budgétaires des grands studios... Si l'œuvre est incodifiable, l'artiste lui a joué et déjoué les codifications qu'on lui imposait. Et il y a, dans cette maîtrise du dilemme entre le codifié imposé et le non-codifiable comme

finalité, beaucoup à apprendre. Dans un contexte mondial où les asymétries de savoirs tendent à se diminuer, la pérennité sociale et industrielle passe sans doute par une démarche proche de celle de l'artiste. Car la *singularité* est à l'œuvre d'art, ce que la *distinction* est à l'organisation : elle crée l'identité, attire la préférence, et construit l'avantage concurrentiel. " Savoir créer, c'est savoir gérer ", conclue Benghozi.

Ainsi, nous devons non seulement réapprendre à générer de la connaissance, mais aussi à la transmettre. C'est la question que soulève Jacques Girin lorsqu'il évoque la responsabilité de celui qui *décrit* à celui qui *fait*. On retrouve ici une dissymétrie chère aux sciences de gestion en général, et au Centre de recherche en gestion de l'École Polytechnique en particulier : celle de l'*énoncé* et de sa correspondance dans le domaine de l'*action*. Pour Nonaka et Takeuchi, cette dissymétrie provient de l'écart entre d'une part une connaissance *encapsulée* dans l'action, et d'autre part sa *représentation* — articulée, explicitée — qui permet aux managers d'agir sur la réalité organisationnelle, mais qui n'est que " le sommet de l'iceberg " de la connaissance collective. La médiation entre connaissance et action devient alors un aller-retour incessant entre des *communautés de pratique* où la connaissance est socialisée et partagée, et des *communautés d'abstraction* où la connaissance est articulée et déclarée. De fait, la connaissance est le moyen de l'action, et l'action, le moyen de la connaissance.

À la lecture *Des Savoirs en Action*, on ne peut qu'être convaincu que les rôles du manager et du chercheur se situent de façon de plus en plus critique sur cette *transition* entre la connaissance comme objet d'abstraction et la connaissance comme *corps* et *produit* de l'action. Les auteurs respectent d'ailleurs ce qu'ils préconisent en fondant leurs analyses sur des études de cas précises et très développées dans les industries de la santé, des ciments et de l'automobile. Le rapport à la connaissance est en train de durablement changer. Il entraîne avec lui, le rapport de l'homme à l'organisation. Cet ouvrage contribue, sans nul doute, à la longue marche des chercheurs vers cette *réconciliation* attendue entre l'énoncé et le vécu.

