La connaissance créatrice. La dynamique de l'entreprise apprenante / NONAKA I., TAKEUCHI H., avec la collab. de INGHAM M. (1997). Trad. de : « *The Knowledge Creating Company* ».

1 Préface

L'Occident "voit le monde sous forme de dichotomies". Cette tradition intellectuelle qui remontent au dualisme cartésien, on en trouve des traces dans les oppositions (tacite/explicite, individu/organisation, bureaucratie/task force, haut-bas/bas-haut). Une autre dichotomie est intéressante qui oppose marché et ressources.
Années 70-80 marquées par l'idée que la compétitivité de l'entreprise dépend du choix des activités. Depuis 1985, la compétitivité de l'entreprise dépend étroitement de l'acquisition et de la valorisation des actifs et des compétences qu'elle détient.
N et T opèrent dans le mouvement même de leur projet une déconstruction de l'opposition produits-marchés/ressources et de l'idée même de frontière. Cette décomposition est la substance de leur recherche. Leur objectif consiste à bâtir une théorie de la connaissance capable de rendre compte de la capacité de certaines entreprises japonaises à continuellement innover. Cette articulation de l'innovation et de la connaissance est essentielle.
Principe de la compréhension de l'autre. Hans-Georg Gadamer (La philosophie herméneutique, PUF, 1996, p. 160) : « Comprendre veut dire que quelqu'un est capable de se mettre à la place de l'autre pour dire ce qu'il a compris et ce qu'il a à dire dessus. Cela ne veut justement pas dire que l'on répète ce qu'il a dit. Au sens le plus littéral du terme comprendre, c'est en effet représenter la cause de quelqu'un d'autre devant un tribunal ou n'importe quelle autre instance, se porter garant pour elle ».
Recréer de manière permanente les activités de l'entreprise. Se libérer des concepts traditionnels.

2 Avant-propos

La création de connaissance organisationnelle a autant à voir avec l'expérience physique et les essais et erreurs qu'avec les modèles mentaux et l'apprentissage des autres, elle a autant à voir avec les idéaux qu'avec les idées. Cette création est la capacité d'une entreprise considérée dans son ensemble de créer de nouvelles connaissances, de les disséminer et au sein de l'organisation, de leur faire prendre corps dans les produits, les services et les systèmes. La connaissance humaine est la composante la plus fondamentale et universelle.

La connaissance humaine est un sujet central en philosophie et en épistémologie depuis les Grecs. Actuellement, des auteurs comme Drucker et Toffler attirent notre attention sur l'importance de la connaissance comme ressource du management et du pouvoir.

La connaissance est prise comme une entité de base de l'analyse pour expliquer le comportement de la firme. La connaissance dans l'entreprise est traitée en tant qu'organisation. L'entreprise ne traite pas seulement de la connaissance, elle la crée.

Deux catégories :
- la connaissance explicite : peut être articulée en langage formel comprenant les énoncés grammaticaux, les expressions mathématiques, les spécifications, les manuels…Elle peut être transmise facilement et de façon formelle : c'est le mode prédominant traité dans la tradition philosophique occidentale.
- La connaissance tacite, difficile à articuler au moyen du langage formel, est plus importante. C'est une connaissance personnelle incrustée dans l'expérience individuelle ; elle implique des facteurs intangibles tels que la croyance personnelle, la perspective et le système de valeurs. Elle a été négligée en tant que composante essentielle du comportement humain collectif.

Ce sont des éléments fondateurs qui entretiennent une relation complémentaire. L'interaction entre ces formes de connaissances est la clé de la dynamique de la création de connaissances dans l'organisation.

Dans la philosophie occidentale, l'individu est l'acteur principal qui possède et traite les connaissances. Mais il interagit avec l'organisation au travers des connaissances. La création de connaissances se situe à trois niveaux : l'individu, le groupe et l'organisation, et s'appuie sur les formes d'interactions des connaissances et les niveaux

de création des connaissances. Il y a quatre processus centraux de conversion de connaissances :
1) de tacite à explicite,
2) d'explicite à explicite,
3) d'explicite à tacite,
4) de tacite à tacite.

3 Introduction à l'édition française (Marc Ingham)

Les environnements des organisations sont marqués par des modifications rapides, une complexité plus grande et une incertitude plus prononcée. Ceci exige un développement stratégique permettant une plus grande capacité d'action et de réaction et se traduit par un besoin d'apprentissages plus rapides et efficaces.

Les entreprises sont des lieux privilégiés de création de connaissances :
- La création de connaissances et la capacité d'apprentissage permanents sont devenus des éléments fondamentaux de leur compétitivité et pourraient compter parmi les meilleurs garants de leurs performances à long terme. Les connaissances explicites et tacites permettent de bénéficier d'avantages concurrentiels significatifs au travers des processus d'apprentissage qui les créent et les valorisent.
- Le développement systématique de nouvelles connaissances implique des innovations en matière de produits, de processus et d'organisation. Ces innovations offrent des contextes propices à la création de connaissances par l'apprentissage organisationnel car elles se présentent sous forme de projets et sont par nature proactives. Le développement d'une telle capacité nécessite de se focaliser sur un ensemble de déterminants qui favorisent l'éclosion et la réalisation de ces processus ; il s'agit de variables liées conjointement à l'organisation et à la stratégie.

Cet ouvrage propose une théorie qui rend compte du processus de création de connaissances ; il s'appuie sur une synthèse entre les traditions philosophiques occidentales et japonaises et sur une discussion quant à la place occupée par le thème des connaissances dans les sciences économiques, l'analyse des organisations, la stratégie et la gestion.

4 Les connaissances tacites

Souvent réduites à la notion de savoir-faire, elles sont étroitement liées à l'expérience de ceux qui la détiennent (art, talent, mais aussi intériorisation de connaissances explicites passées (savoir) devenues inconscientes et se traduisant par des automatismes (Spender 1996).
Le partage de connaissances tacites fait aussi référence à leur dimension collective qui joue un rôle central dans le processus de création de connaissances organisationnelles. Les connaissances tacites collectives peuvent se traduire dans des éléments relatifs aux savoir-être, aux croyances et comportements partagés. L'apprentissage se fait alors par la participation à une communauté d'interactions. Les savoir-être seront captés par les cultures organisationnelles. Les savoir-faire collectifs se traduiront dans des compétences collectives permettant de réaliser des tâches complexes difficiles à imiter. Ils seront captés par des communautés de pratiques.

5 Les connaissances explicites

Au plan individuel, elles peuvent être considérées comme des connaissances conscientes. Elles sont apprises par la réflexion, l'étude et prennent la forme de savoirs. Elles se traduisent par l'exercice d'une expertise intellectuelle.
Leur création peut provenir de la combinaison de connaissances explicites existantes ou de la conversion de connaissances tacites par l'extériorisation. Rôle de la métaphore et de l'analogie dans le processus d'extériorisation permettant de rendre explicites des connaissances tacites difficiles à communiquer (N et T). Ce sont des langages, des formulations, des signes, des symboles. Ce sont des connaissances conceptuelles, formalisées, articulées. Elles comportent une dimension collective :
- connaissances d'un groupe d'individus objectives ou objectivées (connaissances scientifiques),
- résultat d'une production interne qui s'appuie sur une réflexion collective combinant des connaissances explicites : plans, dessins, dessins de formules, spécifications techniques d'un produit.
Cela peut être aussi dû au résultat d'une articulation de connaissances tacites collectives (extériorisation) : cession de licence de fabrication.
Les connaissances explicites collectives prennent la forme d'informations : règles de procédure écrites,

connaissances partagées issues d'informations contenues dans des bases de données. Elles peuvent être facilement communiquées et diffusées au sein de l'organisation.

Le point de vue qui prévaut chez un nombre croissant d'auteurs est que le savoir se construit dans l'action ; par la réflexion, l'interprétation dans et au travers de l'action et par l'expérimentation. Les savoirs se construisent au travers des actions et à leur tour les modifient.

N et T mettent à jour la dynamique des processus de conversion de connaissances organisationnelles. Un premier apport essentiel concerne le processus dynamique de création de connaissances constitué des quatre modes de conversion présentés. Leur modèle insiste sur le rôle des routines organisationnelles, le traitement et l'interprétation d'informations, leur diffusion, l'acquisition et la production de connaissances.

N et T proposent une nouvelle synthèse qui rend compte du processus en spirale par lequel la création de connaissances se déplace du niveau individuel au niveau du groupe et de l'organisation par des apprentissages permanents, comment les connaissances individuelles sont partagées et créent des connaissances au niveau du groupe voire de l'organisation et de comprendre comment ces dernières sont à nouveau intégrées et assimilées au plan individuel.

6 Conditions favorables à la création de connaissances

Cinq conditions favorisent cet apprentissage :
- l'intention,
- l'autonomie,
- la fluctuation (ambiguïté) et le chaos créatif,
- la redondance d'informations,
- la variété requise.

--> les déterminants liés à l'environnement et les processus de gestion de connaissances

Environnement externe à l'organisation ou interne (notamment la structure d'organisation = design, SIC, management et comportements). N et T font la liaison entre ces déterminants et les processus de gestion des connaissances. La direction donne des intentions, de l'autonomie aux acteurs ; la fluctuation et le chaos créatif stimulent l'interaction entre l'organisation et l'environnement ; la redondance c'est-à-dire l'existence et l'accès aux informations qui dépassent les préoccupations opérationnelles des membres de l'organisation favorise le partage de connaissances tacites et l'extériorisation.

N et T proposent un modèle de l'innovation en cinq phases qui recouvre : le partage de connaissances tacites, la création de concepts, la justification des concepts, la création d'un archétype et la diffusion de nouvelles connaissances dans l'organisation. Ce modèle se répète jusqu'à la réalisation d'un produit élaboré. L'étape suivante consiste à étendre les connaissances créées au niveau de l'entreprise.

Un des points essentiels de la théorie tient dans l'interaction entre les spirales de connaissances qui se développent dans le temps le long des deux dimensions ; épistémologique (tacite-explicite) et ontologique (individus, groupes, organisation) dont émergent les innovations.

7 Développement d'un modèle de management universel propice à l'apprentissage et à la création de connaissances organisationnelles

3 phases :
- le management milieu-haut-bas,
- l'adoption d'une structure hypertexte,
- synthèse des apports de l'ouvrage.

--> le management milieu-haut-bas

Rôle des cadres intermédiaires (ingénieurs de la connaissance) parmi les trois niveaux du management de la connaissance : praticiens, ingénieurs, officiers. Les ingénieurs de la connaissance servent d'interface, ce sont des chefs de projets, ils mobilisent les connaissances tacites.

--> l'organisation hypertexte

soit une structure en trois couches :
- Le système d'entreprise : couche centrale dans laquelle prennent place les opérations routinière. La hiérarchie est pyramidale.
- L'équipe projet : couche supérieure. Sert d'interface pour la création de connaissances organisationnelles
- La base de connaissance : connaissances tacites et explicites à resituer dans un nouveau contexte ou une nouvelle catégorie.

Puis proposition d'un modèle universel.

8 Chapitre 1er : Introduction à la connaissance dans les organisations

Les entreprises japonaises vivent dans l'incertitude. Elles se distinguent par leur capacité à gérer des connaissances organisationnelles et pratiquent l'innovation continue : le principe est de rendre obsolètes les avantages du moment, et d'abandonner ce qui a connu le succès. Accumuler les connaissances externes. Le lien entre interne et externe est important :

9 Création de connaissance
10 Innovation continue
11 Avantage compétitif
12 La connaissance en tant que source de compétitivité

Selon Peter Drucker (La société de la connaissance, 1993), la connaissance est la seule ressource.
Selon Toffler (1990), c'est la source du pouvoir, l'essence du pouvoir de l'argent et de la force de travail.
Selon Quinn (1992), les capacités intellectuelles et de services sont plus importantes que les actifs matériels.
Le futur appartient aux travailleurs de la connaissance.

13 L'approche japonaise de la création de connaissances

Pour l'Occident, il va de soi que l'organisation est une machine à traiter l'information (conceptions de Taylor à Simon). La connaissance est explicite, formelle, systématique. Elle s'exprime sous forme de mots, de nombres, elle est communicable, partageable. Toffler utilise indistinctement donnée, connaissance, information.
Pour les Japonais, la connaissance est tacite, personnelle, subjective. Elle est présente chez l'individu, dans son action, expérience, idéaux, valeurs, émotions. Elle a une dimension technique (savoir-faire) et une dimension cognitive.
L'organisation est vue comme un organisme vivant.

L'apprentissage le plus puissant vient de l'expérience directe par essais et erreurs. L'innovation dépend de tout un chacun dans l'organisation et non pas de quelques personnes sélectionnées. Pour créer les connaissances, l'apprentissage des autres et les aptitudes partagées doivent être intériorisés.

14 Trois caractéristiques clés de la création de connaissances :

- utilisation de la métaphore et de l'analogie pour exprimer ce qui est difficilement exprimable,
- pour pouvoir être diffusée, une connaissance personnelle doit être partagée avec les autres,
- l'ambiguïté (source de significations alternatives et de nouvelles façons de penser les choses) et la redondance (encourageant le dialogue fréquent et la communication) créent des nouvelles connaissances.

15 Les acteurs clés dans la création de connaissances

- les travailleurs de la base, immergés dans les détails quotidiens des technologies, produits ou marchés particuliers,
- les cadres supérieurs : créent les concepts généraux, identifient les caractéristiques communes, donnent un sens de la direction à suivre
- les cadres intermédiaires servent de ponts entre les idéaux visionnaires du sommet et la réalité de ceux qui sont au front des activités : ils jouent un rôle central dans la création de connaissances en synthétisant les

connaissances tacites des employés de la base et des cadres supérieurs, les rendent explicites et les incorporent dans les nouveaux produits et technologies

L'expert et le système, suivi de Quatre histoires de systèmes-experts / HATCHUEL Armand, WEIL Benoît (1992) .- Paris : Economica.- 263 p.- Bibliogr. ISBN 2-7178-2250-X

16 Introduction

Hypothèse que dans une économie de variété, les savoirs constituent nécessairement un champ nouveau.
Complexité actuelle : les entreprises réagissent en impliquant leurs salariés et renforcent les actions de formation professionnelle.
Savoir : ensemble de thèses et de questions à partir desquelles une activité peut être conduite ou une information acquérir un sens en générant le cas échéant de nouvelles thèses ou questions.
Dans la vie d'une entreprise, tout est occasion à la formation des savoirs : processus matériels, échanges commerciaux, juridiques, relations interpersonnelles, modes d'organisation.

17 Chapitre 1er – Explorer les savoirs

Montrer en quoi les connaissances de certains acteurs pouvaient être considérées comme des ressources ou un capital et en quoi une meilleure utilisation de ces connaissances serait réalisable et porteuse d'enjeux économiques et organisationnels.

Les systèmes-experts nous ont paru constituer ce que l'on peut appeler un véhicule pour l'étude de la dynamique des savoirs dans l'entreprise. Ce point de vue s'appuie sur une théorie renouvelée du rôle des modèles rationnels dans l'action. Le **processus de rationalisation** n'est plus le moyen d'accès à un « one best way », mais il constitue le point de départ et le schéma d'intervention et d'innovation dans une organisation.
Le **processus d'intervention** est source de savoirs nouveaux. L'efficacité du processus de rationalisation se découvre au fur et à mesure que se mettent en place des apprentissages collectifs féconds. Autrement dit de nouveaux savoirs partagés et de nouvelles relations.

Le développement des systèmes-experts constituent le moyen d'une exploration fine des savoirs de l'entreprise : les savoirs jouent un rôle essentiel dans l'économie (peu étudié dans les théories des organisations).

Hypothèse :
- les systèmes-experts visent à piéger la connaissance naturelle détenue par des experts humains sous la forme la plus proche de son expression par l'expert ; celle-ci captée, on pourra imiter les raisonnements de certains individus pour résoudre informatiquement certains problèmes.

3 grands types de savoirs sont mobilisés dans le cours de la vie industrielle : des savoir-faire, des savoir-comprendre et des savoir-combiner. Les modes de mobilisation des connaissances sont alors très différents, ne se constituent pas de la même manière, manifestent des connaissances plus ou moins articulées, plus ou moins hétérogènes et présentent des formes de validation différentes. L'imitation des savoirs (processus d'automatisation des connaissances) n'est possible qu'au prix d'une transformation active de celles-ci : elle est donc par elle-même créatrice de savoir.

Cette dynamique n'est pas sans conséquence sur les réseaux d'acteurs concernés par le projet ; avec la restructuration des savoirs s'amorcent des tensions qui assureront sa fécondité ou son enlisement. Nous sommes alors au cœur de ce qui se joue dans un collectif lorsqu'il s'agit de créer ou de modifier la répartition des savoirs de chacun et donc le contenu des savoirs partagés.

18 Chapitre 2 : L'artisan, le réparateur, le stratège. Les multiples savoirs de l'action

C’est au cœur même des savoirs que se joue la mise à l’épreuve des hypothèses des systèmes experts ; c’est aussi là que l’on découvre progressivement qui est l’expert et dans quel cadre d’action il intervient ; c’est enfin là que naissent les grandes tensions du projet.

Grande variété des connaissances et des savoirs mobilisés dans les problèmes étudiés. Un raisonnement n’est-il pas en lui-même une connaissance et dans certains cas l’élément le plus important d’une expertise ?

Chacun des trois types de savoirs cités se distingue par un mode spécifique d’organisation et d’utilisation des connaissances, il correspond à un type de situation, ils sont toujours présents à des degrés divers dans toute forme d’expertise.

L’idée d’une connaissance à l’état brut n’a pas grand sens : dès lors qu’elle est formulée, elle s’exprime sous une forme structurée par des règles implicites de formation des énoncés, ou par des principes de causalité.

Le terme de « savoir-faire » (p. 46) ne désigne donc pas nécessairement un ensemble de connaissances, mais plutôt un type de savoir qui exprime quel que soit le niveau de détail considéré, la manière dont certaines transformations sont obtenues par des actions connues. Un tel savoir permet alors partant de l’état initial et de l’état souhaité d’un objet, de déterminer les étapes intermédiaires qui permettent de passer d’un état à l’autre.

Un des traits distinctifs de ce type de savoir tient donc à ce qu’il peut s’énoncer comme un répertoire de situations, accompagné des actions qui permettent de passer d’une situation à l’autre. On comprend qu’il soit facilement archivable.

Technique et savoirs : il est manifeste que toute activité comporte nécessairement une part de savoir-faire, savoir-comprendre et de savoir-combiner, et l’on doit comprendre l’extension de ces différentes composantes, si l’on veut avoir une intelligence suffisante de cette activité.

L’hypothèse de séparation entre représentation des connaissances et représentation du raisonnement était criticable du point de vue philosophique. La séparation c/r n’est un procédé opératoire qu’à certaines conditions, et notamment que le savoir puisse principalement s’exprimer comme savoir-faire ; autrement lorsqu’il ne mobilise que des déductions et des inductions à partir de connaissances élémentaires sans articulation particulière.

Une connaissance nouvelle peut éventuellement entraîner la nécessité d’une réorganisation du système.

19 Chapitre 3 : Vie des savoirs et métamorphoses des acteurs

--> Comprendre les changements survenus au cours des projets en insistant sur le processus de métamorphose des acteurs qui est corrélatif à la recomposition des savoirs opérés durant le projet.

20 Les experts dans l’organisation : nature des savoirs et positions des acteurs

Le terme d’expert peut désigner des acteurs bien divers : un agent de méthodes dans une entreprise industrielle ; un homme de l’art (médecin, géologue…) ; un consultant. Il faut nécessairement en revenir aux contenus des savoirs des acteurs, à l’histoire de leur formation, à leur valorisation et à la manière dont ces mécanismes délimitent des perceptions, des rôles ou des positions, en bref prennent un sens dans un réseau de relations. Dans l’identification d’un expert, il y a d’abord un jeu qui s’organise entre la validité d’un savoir et son acceptibilité dans l’action collective. Il y a aussi la manière dont ce savoir peut être partagé, donc transmis et diffusé.

Dialectique entre le partage du savoir existant qui permet à tous d’agir efficacement et la dynamique de production de savoir qui peut un temps rendre ce partage moins utile, car pour conserver une connaissance, encore faut-il qu’elle ait un sens.

La notion de métamorphose des acteurs est donc intimement liée à l’émergence de nouvelles connaissances et à leur distribution parmi les individus concernés.

21 Individus et figures d'acteurs

Pour préciser encore plus l'idée de métamorphose des acteurs, il faut remarquer qu'une organisation est plus qu'une simple collection d'individus et plus qu'un ensemble de contrats qui relieraient ces individus entre eux.

Il reste toujours pertinent d'analyser comment cette confrontation de savoirs est elle-même influencée par les positions institutionnelles ou par les dispositifs en place. Ainsi, tout au long du processus, il y a un travail des acteurs sur la vérité du projet, son degré d'avancement, ses résultats possibles, son efficacité, ses implications futures et la manière dont vont être transformées les figures d'acteurs initiales. Cette régulation influence à son tour les orientations à retenir.

22 Chapitre 4 : De la nature des techniques managériales

L'expert : capacité à tirer parti des différents problèmes qu'il a eu à résoudre, pour produire par lui-même un corps de connaissances.

23 Chapitre 5 : Les crises cachées des savoirs industriels

24 Foisonnement et instabilité des savoirs

Bureaux d'études ou services commerciaux multiplient les modifications des produits, les variantes, les adaptations. D'où un flot continu d'évolutions. Les savoirs des acteurs sont mis à rude épreuve.

25 Hétérogénéité des savoirs

Notion de « savoirs vivants ».

« Les savoirs singuliers »
Ils sont développés par les acteurs face à la nécessité de faire face ou à l'obligation de coller à la situation.

26 Redistribuer les savoirs de conception

A cause du recours à l'automatisation, une prise en compte de l'hétérogénéité inévitables de ces savoirs, la reconstitution des connaissances partagées entre concepteurs et exploitants, engageant une redistribution partielle des savoirs.

27 L'entreprise comme production et légitimation de savoirs

Comment se forment les savoirs dans les organisations ? Comment sont-ils reconnus en tant que tels ? Comment sont-ils validés ou légitimés ?

Les systèmes de relations (rôles, hiérarchies, communications, territoires) et systèmes de savoirs peuvent s'opposer et se renforcer mutuellement.
On est conduit à lire les phénomènes organisationnels comme un mécanisme social qui serait en partie produit par des savoirs institués ou reconnus, mais aussi comme un social structurant à son tour des savoirs ou les produisant.

L'étude des savoirs dans l'action montre que l'expertise ne se forme pas par simple acquisition de connaissances mais par réélaboration d'éléments de connaissances dans un contexte d'action. Il y a reconstruction d'un nouveau savoir au sein d'un système relationnel qui lui donne sa pertinence.

Si le fonctionnement d'une entreprise repose de plus en plus sur le maintien d'un processus de production et de légitimation permanent de nouvelles connaissances, alors il faudra faire en sorte que formation (acquisition de connaissances), travail (mise en œuvre des connaissances) et recherche (production de connaissances) soient des éléments structurels de toute activité.

28 Dynamique des savoirs

La confrontation des connaissances est une activité porteuse d'une grande richesse de modèles relationnels.

29 Références

Crozier, Friedberg. **L'acteur et le système**., Le Seuil, 1977 ; GESTE ; Grundstein ; La relation de service ; JC Moisdon.

.

Knowledge Management, la nouvelle richesse des entreprises. Savoir tirer profit des actifs immatériels de sa société / SVEIBY Karl Erik (2000), .- Paris : Maxima ; Laurent du Mesnil Ed.- 323 p.- Bibliogr. ISBN 2840012170
www.sveiby.com.au
karlerik@sveiby.com.au

30 Préface

- Création de valeur
- Gestion des ressources immatérielles, intangibles, cachées
- Environnement de l'entreprise, collaborateurs, clients, fournisseurs
- Réseaux de savoir
- A court et long termes --> « l'épaisseur du temps »
- Composante humaine du capital immatériel
- Composante structurelle
- Composante externe (clients, fournisseurs…)
- *« Fabriquer de la valeur, c'est créer de la valeur chez nos clients »*

31 Introduction

Un regard particulier est porté sur les activités : salariés, réseaux, image / aspects financiers.
Gestion des actifs immatériels gérés comme des actifs corporels. Evaluer une société en terme de connaissance.
Savoir : quand est-il partagé ?
L'entreprise du savoir : la mission des cadres et de la direction consiste à développer et à gérer des connaissances.

32 Chapitre 1er

Selon Marshall McLuhan (1967), pour s'exprimer dans l'entreprise, les individus créent des :
-- >composantes internes : produits nouveaux, organisation de la société,
-- >composantes externes : relations clients
Ces composantes sont les structures du savoir.

Les actifs immatériels sont : les marques, les clients, les compétences.

33 I - 3 catégories d'actifs immatériels :

<u>1- la compétence des collaborateurs</u>
les entreprises du savoir dépendent de leurs employés : ils sont responsables des machines et les machines elles-

mêmes
2- la compétence interne
représentée par les brevets, les concepts, les modes de fonctionnement, l'organisation administrative et informatique. Cela forme *la culture de l'entreprise*. Selon Weick (1977), *le concept de l'organisation est le résultat de l'interaction des employés entre eux et de son effet sur l'environnement*.
3- la compétence externe
relations clients, fournisseurs, noms de produits, marque déposée, image de l'entreprise. (la 1ère est facteur d'incertitude car se modifie dans le temps)

La valeur marchande globale d'une entreprise est égale à la somme du capital visible : valeur comptable, actifs corporels, dette visible) et des trois catégories d'actifs immatériels.

Les actifs incorporels (marques, savoir-faire) ont une valeur commerciale car ils appartiennent à l'entreprise qui les détient indépendamment des collaborateurs de celle-ci. Leur valeur dépasse celle des actifs corporels.

La création de valeur s'obtient par l'innovation.

34 II – L'entreprise du savoir

Les employés sont des travailleurs du savoir : ils transforment l'information en savoir en utilisant leurs propres capacités (secteur des services ; publicité ; cabinets juridiques et d'experts comptables ; conseils en ingénierie et management ; agents immobiliers ; conseils en informatique).

Une idée ou une compétence partagée avec autrui est doublée.

L'échange accroît le savoir. Le succès dans le transfert de connaissance dépend largement de la façon dont les fournisseurs de savoir communiquent avec leurs clients, d'où l'exemplarité des dirigeants.

Abandon de la vision individuelle du monde. Information et savoir deviennent plus importants : *le nouveau paradigme est de voir le monde dans une perspective de savoir*.

La capital immatériel est un levier d'action :
- transparence accrue pour les actionnaires,
- équilibre personnel/carriérisme
- technologie – efficacité des réseaux.

35 III – Définir la connaissance

Le terme épistémologie (théorie de la connaissance) vient du grec epistemê c'est-à-dire vérité absolue et certaine.

La connaissance c'est : l'information (avoir connaissance de quelque chose) ; la conscience ; le savoir ; la science ; l'expérience ; le talent ; la perspicacité ; la compétence ; le savoir-faire ; l'aptitude pratique ; la capacité ; l'apprentissage ; la sagesse ; la certitude.

4 caractéristiques de la connaissance

- elle est tacite : le plus souvent pratique (conduire…), donc difficile à exprimer. Cf Michel Polanyi (1950) : la connaissance est personnelle et individuelle. Son concept repose sur 3 axiomes : o une véritable découverte ne peut être expliquée par un ensemble de règles articulée ou d'algorithmes, o la connaissance est en même temps publique et personnelle, o la connaissance tacite est pratique. Selon lui, il n'y a pas de connaissance objective, de certitude absolue. Bien qu'individuelle, elle est élaborée socialement. Toute connaissance a une dimension tacite. Selon l'activité, on utilise la connaissance spécifique ou la connaissance tacite, mais l'ensemble est un tout.

- elle est orientée vers l'action :
création et perte constante de connaissance. Acquisition de connaissance par l'apprentissage (M. Polanyi), c'est-à-dire donner du sens à la réalité en la théorisant, par une méthode, des sensations, valeurs ou aptitudes techniques.
L'intégration de la connaissance est une aptitude individuelle.

- elle repose sur des règles :
le cerveau obéit à des règles inconscientes pour agir. Ces règles filtrent les nouvelles connaissances.

- elle évolue constamment :
Polanyi décrit la connaissance comme un objet qui peut s'articuler en mots. Cotacite, elle devient *explicite grâce au langage* ; elle devient *statique* ; peut être soumise à réflexion ; répartie ; critiquée ; augmentée. *Le langage seul est insuffisant pour rendre la connaissance explicite*.
L'acte d'assertion contient une part tacite. Selon Wittgenstein (*Tractatus ; Investigation philosophique*), des concepts abstraits (le jeu, le son, le mouvement) peuvent seulement être montrés.

De la connaissance à la compétence personnelle

La connaissance humaine est tacite, centrée sur l'action, fondée sur des règles, individuelle, en évolution constante.

Qu'est-ce que la compétence ? :
- c'est une *connaissance explicite* grâce à l'action,
- c'est une *aptitude* : savoir-faire, talent grâce à la formation, à la pratique. Ce sont les règles + la capacité à communiquer,
- c'est *l'expérience* : réflexion sur les erreurs et les réussites,
- c'est le *jugement de valeur* : ce que l'on pense être juste. Agit dans l'apprentissage,
- c'est le *réseau social*.

(Différence entre les ouvriers spécialisés dans une entreprise et les experts individuels).

Dans la théorie de l'organisation, la compétence est une caractéristique organisationnelle (lien entre connaissance et stratégie), c'est un avantage concurrentiel (Selznick, Porter).

La connaissance est la capacité à agir. Elle ne peut être séparée de son contexte.

De la compétence à l'expertise : un expert se caractérise par sa confiance dans la transgression des règles pour créer des règles meilleures. Difficile de transmettre une expertise.

36 IV – Le transfert de la connaissance

La connaissance, ce sont les actifs immatériels pouvant être transférés de deux manières : par l'information et par l'expertise.

Qu'est-ce que l'information ? : Elle est idéale pour communiquer une connaissance explicite. *Ce sont les destinataires qui lui donnent du sens*. Elle est rapide, indépendante de son émetteur, sûre. Elle n'a que peu de valeur et est dénuée de sens.

Le transfert par la tradition : *la compétence est transmise plus efficacement lorsque le bénéficiaire participe au processus*.
Selon Polanyi, *la tradition est le processus par lequel l'apprenti recrée personnellement l'aptitude technique du maître*.

La création de connaissance :
Selon Nonaka et Takeuchi, la connaissance naît d'une interaction entre connaissance explicite (connaissance de l'esprit, objective, théorique) et connaissance tacite (connaissance du corps ; subjective ; analytique).
Ils appellent cette interaction *le processus de conversion de la connaissance*. 4 processus possibles :
- *la socialisation* : partage de l'expérience,
- *l'externalisation* : formalisation du tacite en concepts explicites (métaphore, modèles, concepts, équations),
- *la combinaison* : systématisation de concepts explicites en système de connaissance (universités, enseignement),
- *l'internalisation* : apprentissage par la pratique.

37 2ème Partie : Gérer les actifs immatériels

38 V – Les 4 détenteurs du pouvoir dans les organisations du savoir

- l'expert : les clients appellent l'expert, pas le PDG. Il a une compétence élevé dans son domaine, mais pas de compétence organisationnelle,
- le manager : faible niveau de spécialisation, mais niveau élevé de compétence organisationnelle,
- le personnel d'assistance,
- le leader : c'est l'ancien expert. Deux niveaux de compétence : savoir où l'on va et persuader.

(Regarder les ressources humaines disponibles au sein d'une entreprise sous l'angle du savoir au sens large. Changer de perspective pour orienter la politique de recrutement et exploiter les talents. Savoir être + savoir-faire).

39 VI – Développer et utiliser la compétence professionnelle

Pour bien gérer la compétence, importance du recrutement des experts, des employés. Etre moins dépendant des experts. *Un employé est une source de revenus plutôt qu'un coût.*

La direction d'une entreprise doit prendre en compte les cycles de vie de ses personnels-clés et organiser l'activité de la société en conséquence. Savoir maintenir une pyramide d'âge appropriée.

40 VII – Organiser l'entreprise pour favoriser le transfert des connaissances

Le processus de production dans les organisations fondées sur le savoir
Il fait appel à :

1) la transformation de la connaissance
Dans ces organisations, la connaissance tacite est explicitée (information) de deux manières : soit les concepts et les modèles sont combinés pour prendre de nouvelles formes, soit la connaissance est extériorisée.
Structure générale de la production de connaissance :
- réunir (combiner, intérioriser) des connaissances explicites sous la forme d'informations, de lectures, d'entretiens (exemple du journaliste),
- réduction en mots, métaphores, graphiques, images (cette étape crée le plus de valeur),
- mise en forme pour publication ou diffusion.

Failles du processus : erreurs, simplification ou déformation de la réalité. Elles font partie de la composante interne de l'entreprise.

Les relations experts-clients

- « l'instant de vérité » (Richard Normann) : rencontre entre le prestataire de services et le client. Le client est une source d'information et de connaissance spécialisée, il est catalyseur de la créativité. La création de connaissance s'effectue par un processus stimulant entre personnel et clients. Tenir compte de l'alchimie entre personnes d'une même équipe (communication) est une composante interne essentielle. Elle détermine la flexibilité d'un groupe et comment les clients perçoivent les résultats d'un projet.

Améliorer le transfert de connaissance

On va s'intéresser aux 3 structures non informatisées de transfert des connaissances tacites : externalisation, socialisation, intériorisation.
- l'externalisation : dans le cas d'un message complexe à communiquer ou de mise en œuvre d'un changement d'organisation, l'information est inutile. Le mieux est la discussion, mais surtout de laisser les gens créer eux-mêms la connaissance.
- La socialisation : importance du travail en groupe, en commun pour communiquer, même des connaissances tacites (par le comportement). Quid du travail à distance qui désocialise ? Importance de l'espace professionnel décloisonné. Le parrainage est une autre méthode : le savoir-faire s'apprend sur le tas. Cas des cabinets de consultants. Aider les plus jeunes à acquérir du savoir.
- l'intériorisation : transmission de la connaissance en imitant la tradition.

exemple du modèle de simulation Tango : *extériorisation de connaissances managériales tacites et apprendre aux managers la meilleure manière de gérer leurs actifs incorporels. Exemple :*
Sur 2 jours, 30 participants par groupes de 4 ou 5 à des tables séparées, tous avec un jeu identique. Simulant une vie professionnelle pouvant aller jusqu'à 7 ans, ils agissent en tant que dirigeant de leur propre entreprise du savoir, en concurrence avec les autres équipes.
L'animateur clarifie les règles, organise le marché et sert d'arbitre. Tout le monde est dans une même salle. Impossibilité de savoir par avance ce que les joueurs vont apprendre : pour certains, c'est la mesure des actifs incorporels ; pour d'autres l'interaction au sein de groupes ou la stratégie et la vision du marché qui s'éclaire. Cela dépend de ce qu'ils savent déjà, ils apprennent au contact des uns des autres. Les adultes doivent découvrir eux-mêmes ce qui présente un intérêt pour eux. L'assistant n'enseigne pas. Tout le monde est là pour apprendre des autres.
Premier jour :
1ère tâche : déterminer les actifs incorporels détenus par la société (réputation, savoir-faire, image, habitudes, bonne politique RH, synergies) Actifs principaux : le K réputation et le K connaissance.
Puis discussion des relations entre les personnes et leur rôle décisif dans une organisation basée sur le savoir. Rôle crucial de l'alchimie clients-employés. Bien recruter, développer et conserver des collaborateurs adéquats.

Caractéristiques les plus importantes des clients et des consultants : commandes ambitieuses pour conforter la réputation sur le marché. Si réussite amélioration des compétences. Si bonne réputation, imbattable sur le marché. A mi-temps, bon avancement : des clients (sans avoir à motiver les collaborateurs) ; puis acceptation de commandes plus difficiles. Bénéfices les 5 premières années.

Les plans de carrière promis étaient-ils assurés ? Les collaborateurs étaient au meilleur niveau de compétences ? Prospecter de nouveaux clients.

Insister sur la R&D et faire le forcing sur les clients déjà présents. En cinq ans, les premiers du marché.

Leçons retenues : la situation change rapidement dans une entreprise du savoir et la logique commerciale dépend fortement de la façon dont sont gérés les actifs incorporels.

Cette simulation n'est pas un cours unique, mais doit être suivie, être un élément d'un programme de dvpt ou d'un processus stratégique : il faut comprendre le contexte et sa position personnelle dans le processus pour examiner de manière critique ses propres activités.

--> ***Hypothèse émise : se concentrer sur la connaissance ; une petite taille est un avantage ; les actifs immatériels ont plus de valeurs que les actifs corporels.***

41 VIII – Améliorer l'efficience et l'efficacité de l'entreprise

Importance de la taille de l'entreprise par rapport à son efficacité. La connaissance augmente-t-elle l'efficacité et la productivité ?

42 IV – Gérer la composante externe pour maximiser le K immatériel

Relations clients, fournisseurs.

Le commerce de l'information
L'information est une marchandise de grande consommation à très faible durée de vie. De + en + difficile de faire une information, car les entreprises les donnent pour rien. Ce sont les fournisseurs qui paient et non les consommateurs. L'information a souvent une valeur négative.

De nos jours, la contrainte prend la forme du temps dont nous disposons pour lire, écouter ou regarder et non pas du manque d'argent. Ce constat est vrai pour tous les types de savoir mis en forme. Nous sommes de + en + dépendants des opinions subjectives de ceux qui filtrent l'information.

Une stratégie centrée sur la connaissance
Le client : une source de revenus incorporels. Ils sont une source de formation pour les employés, servent de référence, communiquent entre eux et relayent l'image et le message de l'entreprise. Leurs demandent poussent l'entreprise à développer les compétences nécessaires pour y répondre.
Cette stratégie nécessite de très bien connaître ses clients. Les entreprises du savoir mettent à profit les projets de

leurs clients pour développer de nouvelles méthodes. Il existe un haut niveau de personnalisation et le savoir est vendu comme un processus.

Comparaison des deux stratégies

43 Bibliographie

HANDY, Charles B. 1989. *The Age of Unreason*. Boston : Harvard Business School Press
NONAKA, Ikujiro and Hirotaka Takeuchi. 1995. *The Knowledge-Creating Company*. Oxford : Oxford University Press
POLANYI, Michael. 1958. *Personal Knowledge : Towards a Post-Critical Philisophy*. London : Routledge & Kegan Paul
POLANYI, Michael. 1967. *The Tacit Dimension*. London : Routledge & Kegan Paul

JP ACCART