

ELABORER DES SAVOIRS ACTIONNABLES A PARTIR DE RECITS DE PRATIQUES C'EST TRANSFORMER DE L'EXPERIENCE EN SCIENCE AVEC CONSCIENCE

TO BUILD ACTIONABLE KNOWLEDGE ON THE BASIS OF NARRATIVES OF PRACTICES
AMOUNTS TO TRANSFORMING EXPERIENCE INTO SCIENCE IN CONSCIENCE

Marie-José AVENIER

Directeur de Recherche CNRS
CERAG (UMR 5820 CNRS-UPMF Grenoble)
marie-jose.avenier@upmf-grenoble.fr

Résumé

Ne pourrait-on pas exploiter les gisements considérables de connaissances tacites existant dans les organisations, pour en extraire des savoirs actionnables reconnus comme scientifiques par la communauté académique en sciences de gestion ? L'explicitation de connaissances tacites permet-elle directement de constituer un savoir actionnable, qui puisse être considéré comme scientifique ? Mais au fond, qu'est-ce qu'un savoir scientifique en sciences de gestion ?

La présente contribution rend compte d'un travail réflexif mené autour de ce questionnement épistémologique-méthodologique. Elle s'articule en deux parties. La première s'attache à définir la notion de *savoirs actionnables légitimés* en sciences de gestion considérées comme des sciences de conception. La seconde partie s'intéresse à une modalité concrète particulière de transformation d'expérience gestionnaire en savoirs actionnables légitimés : le récit de pratiques.

Mots-clés : savoir actionnable ; sciences de conception ; légitimation de savoirs ; constructivisme ; récit de pratiques.

Abstract

Would it be possible to transform tacit knowledge existing in organizations into actionable knowledge that would be considered as scientific knowledge by the academic community in management science? What is considered as scientific knowledge in management science?

This paper is about a research study that has been carried out on this epistemo-methodological questioning. The first part sets forth a definition of legitimated actionable knowledge in management science considered as a science of the artificial. The second part bears on a particular approach to transform managerial experience into actionable knowledge: narrative of practices.

Key words: actionable knowledge; sciences of the artificial; legitimation of knowledge; constructivism; narrative of practices.

Dès que l'on dialogue avec des managers d'entreprises grandes, petites ou moyennes, privées ou publiques, on se rend très rapidement compte que, dans toutes ces entreprises, il existe des gisements considérables de connaissances tacites en matière de gestion, de stratégie, de management, d'organisation (Paturel & Savall, 1999). Des connaissances qui pourraient être qualifiées d'"insues" : leurs détenteurs, les "*savants ordinaires*" (Girin, 1990), ne savent pas qu'ils ont toutes ces connaissances, parce qu'ils n'ont jamais eu l'occasion, le temps, la motivation de les expliciter. Ces connaissances qualifiées d'ordinaires par R. Calori (2001) à la suite de M. Maffesoli (1985), correspondent à ce que A. Giddens (1987) dénomme conscience pratique.

Face à cette situation, un chercheur en sciences de gestion peut se demander s'il ne serait pas possible d'exploiter ces gisements de connaissances tacites pour en extraire des savoirs actionnables considérés comme scientifiques par la communauté académique en sciences de gestion. Cette question entraîne immédiatement d'autres : comment transformer

de l'expérience gestionnaire en savoirs ? L'explicitation de connaissances tacites permet-elle directement de constituer un savoir qui puisse être considéré comme scientifique ? Mais, au fond, qu'est-ce qu'un savoir scientifique en sciences de gestion ?

La présente contribution a pour projet de rendre compte d'un travail réflexif mené autour de ce questionnement épistémologique. Elle s'articule en deux parties. La première s'attache à définir la notion de *savoirs actionnables légitimés* en sciences de gestion considérées comme des sciences de conception (Simon, 1969). La seconde partie s'intéresse à une modalité concrète particulière de transformation d'expérience gestionnaire en savoirs actionnables légitimés : le récit de pratiques.

1. Dans le paradigme des sciences de conception, qu'est-ce qu'un savoir actionnable légitimé ?

Après avoir précisé la distinction adoptée dans cette contribution entre savoir et connaissance, nous mettrons en évidence la pertinence du paradigme des sciences de l'artificiel et du référentiel épistémologique des constructivismes pour appréhender les sciences de gestion. Puis, sera abordée la question de la légitimation des savoirs élaborés, ce qui permettra alors de préciser la signification dans ce référentiel de la notion de *savoirs actionnables légitimés*.

1.1. La distinction entre savoirs et connaissances

Alors que le substantif verbal savoir renvoie généralement au résultat d'un processus, le terme connaissance renvoie aussi bien au processus de connaissance qu'au résultat de ce processus à un instant donné (la connaissance-résultat). Convient-il de distinguer ces deux termes ou peut-on les considérer comme synonymes ?

Dans les sciences de l'éducation (cf. notamment Legroux, 1981), les notions de savoir et de connaissance-résultat sont distinguées. La connaissance est décrite comme un processus se développant dans et par l'expérience. Par définition, la connaissance-résultat fait corps avec l'individu, ce qui la rend ineffable en tant que telle. Le savoir, quant à lui, exprime sous forme de représentations communicables la connaissance qui est intérieure à des sujets. Le savoir se situe donc en quelque sorte à l'interface entre la connaissance, qui est intérieure au sujet, et l'information, qui exprime ce savoir à l'extérieur du sujet.

Dans cette conception, la notion de savoir ne suppose pas que les énoncés sont constitués une fois pour toutes. Au contraire, en tant que résultats à un instant donné d'un processus continu d'élaboration de connaissances, les savoirs sont continuellement remaniables et jamais définitivement constitués.

Cette distinction entre savoir et connaissance, que nous adopterons dans le présent article, est au cœur de la problématique de la communication de savoirs et de connaissances en vue de leur appropriation. Elle correspond *grosso modo* à la distinction entre connaissance tacite et savoir explicite discutée par I. Nonaka (1994).

Remarquons que si l'on peut effectivement distinguer ces deux notions, en pratique, savoirs et connaissances sont intimement liés. La position d'interface qu'occupe le savoir entre la connaissance ineffable et sa représentation extérieure au sujet, les rend même inséparables, à l'image de l'iceberg, plus ou moins enfoncé et donc plus ou moins visible, le visible étant toujours inséparable de l'invisible. La connaissance ne se développe pas dans le 'vide', mais en relation avec des savoirs. Inversement, les savoirs d'une personne sont toujours rattachés à des connaissances incorporées. Et toute intervention sur l'un affecte l'autre.

1.2. Les sciences de gestion : des sciences de conception

Constatant que le monde dans lequel nous vivons est autant artificiel que naturel, H.A. Simon a commencé à conceptualiser dès 1969, ce qu'il a appelé les sciences de l'artificiel,

expression également traduite en français par sciences de conception ou sciences d'ingénierie. Dans cette conceptualisation, il souligne que les objets artificiels qui nous entourent, qu'il dénomme artefacts, ne sont pas hors de la nature et qu'ils n'ont nulle dispense pour ignorer ou violer les lois de la nature. En même temps, ils présentent la particularité de s'adapter aux buts et aux intentions de l'homme. Il argumente aussi que les questions d'artificialité et de complexité sont inextricablement imbriquées. Ainsi, les sciences de l'artificiel sont conçues pour permettre de prendre en compte à la fois les finalités en jeu dans les artefacts étudiés et l'éventuelle complexité de ces artefacts et des contextes dans lesquels ils opèrent et évoluent.

Le caractère artificiel des organisations sociales, qu'il s'agisse de PME, de grandes entreprises, ou d'administrations, n'est plus à argumenter. Elles sont présentées comme *des construits sociaux finalisés* selon la formule bien connue de M. Crozier & E. Friedberg (1977) et comme des "*phénomènes dans lesquels s'incarnent à la fois les intentions humaines et les lois naturelles*" (Simon, 2004, p. 29) : elles naissent sous l'impulsion de leurs fondateurs, et se développent en référence à certaines intentions et finalités, dans des conditions et dans des environnements que les membres de l'organisation ne maîtrisent pas totalement. Ce sont des artefacts dont les composants ont la particularité de ne pas être des objets passifs et inertes : ils mettent en relation des êtres humains qui sont des êtres actifs, dotés de conscience, de capacité réflexive, d'imagination, ayant mémoire, désirs, projets, émotions... Les sciences de gestion peuvent donc être considérées comme des sciences d'ingénierie des organisations socio-économiques.

Le cadre épistémologique dans lequel ont été élaborés depuis trois siècles la plupart des sciences, en particulier les sciences du naturel, et la démarche exclusive qui lui est associée apparaissent mal adaptés aux sciences de gestion. En effet, la démarche scientifique classique, qui, schématiquement, procède par étude de l'objet, puis élaboration d'une théorie, puis formulation d'hypothèses à partir de cette théorie, et enfin test de ces hypothèses, ne convient pas à l'étude de phénomènes influencés par des intentions se déployant en leur sein ou sujets à des émergences inattendues, tels ceux se déroulant au sein des organisations sociales. Les phénomènes organisationnels sont en effet façonnés par les interventions finalisées d'acteurs dotés d'imagination et qui, pour atteindre leurs fins, sont susceptibles d'inventer des comportements qui n'auront peut-être pas été prévus dans la conception des tests de la théorie qui visent à la mettre à l'épreuve.

La restauration du paradigme des sciences de l'artificiel (appelées sciences du génie au XV^o-XVI^o siècles, et arts mécaniques au XII^o-XIII^o siècles) permet de prendre en compte l'influence des finalités potentiellement multiples qui façonnent le comportement et l'évolution des artefacts, et la complexité potentielle de ces artefacts et des contextes dans lesquels ils fonctionnent et évoluent. Associé au référentiel épistémologique des constructivismes (Le Moigne, 1995, 2001, 2002), ce paradigme offre aux sciences de gestion un cadre propice dans lequel elles peuvent se déployer.

Examinons maintenant dans quelles conditions ce cadre permet d'élaborer des savoirs susceptibles d'être reconnus comme valables à la fois par la communauté des chercheurs en sciences de gestion et par des communautés de praticiens.

1.3. Légitimation plutôt que validation de savoirs

Dans les épistémologies positivistes, des savoirs sont considérés comme valables lorsqu'ils ont été testés empiriquement selon la démarche rappelée précédemment et que les divers tests d'hypothèses formulées à partir de ces savoirs n'ont pas permis de réfuter ces hypothèses. Ces savoirs sont alors déclarés *validés*.

Quand des savoirs sont-ils considérés comme valables dans le référentiel épistémologique des constructivismes ? La théorie de la connaissance dans les épistémologies constructivistes s'inscrit dans la vision kantienne selon laquelle les choses sont inconnaissables telles qu'elles sont en elles-mêmes, en-dehors de l'expérience sensible ou

cognitive. Plus précisément (Le Moigne, 1995, p. 72), elle pose que "*le réel connaissable est un réel en activité qu'expérimente le sujet, et que ce sujet se construit, par des représentations symboliques (schémas, lettres, chiffres, phonèmes...), cette connaissance de son expérience du réel*". Elle pose également le caractère téléologique de la connaissance, "*le phénomène modélisé est connu finalisé par l'action cognitive de sa représentation*" (ibid. p. 76), et l'irréversibilité de la "*flèche du temps*" (ibid. p. 73). La connaissance est alors vue comme un processus de construction intentionnelle de représentations éprouvées par l'expérience.

Alors que, pour cause d'irréversibilité temporelle, les observations effectuées dans une organisation, de même que les quasi-expérimentations réalisées dans le cadre de recherches-interventions ne sont pas reproductibles, les processus cognitifs mis en œuvre en vue de l'élaboration des savoirs, quant à eux, sont reproductibles. C'est sur cette propriété importante que s'appuie la validation des connaissances dans les épistémologies constructivistes. Mais plutôt que de validation, nous préférons parler avec J.L. Le Moigne (1995) de *légitimation* des savoirs. Dans un contexte scientifique, le terme de validation a en effet une connotation particulière, celle de *tester empiriquement dans le cadre d'une démarche hypothético-déductive*, alors que, comme nous allons le voir maintenant, dans le référentiel épistémologique des constructivismes la légitimation des savoirs suit une autre voie.

Des savoirs seront considérés comme légitimés lorsqu'ils auront résisté non plus aux assauts de multiples tests empiriques comme dans les positivismes, mais, comme le suggérait J. Piaget dès 1967, aux assauts d'une critique épistémologique rigoureuse sur les processus d'élaboration de ces savoirs, réalisée tout au long de la recherche par le chercheur lui-même ainsi que, possiblement, *ex post* par toute personne s'intéressant aux savoirs ainsi élaborés, quel que soit son statut professionnel : chercheur ou praticien.

La volonté de légitimer dans leur contexte les savoirs qu'il élabore impose donc au chercheur d'explicitier continuellement pour lui-même ainsi que pour permettre la critique épistémologique externe, les processus cognitifs qu'il met en œuvre dans sa recherche, et de s'assurer de leur cohérence et de leur pertinence eu égard au projet de connaissance poursuivi et aux expériences sensibles et cognitives qui nourrissent ces processus cognitifs. Pour permettre la critique épistémologique externe, "*le chercheur est tenu de rendre explicite l'ensemble des éléments permettant de discuter des énoncés produits*" (Giordano, 2003, p. 17) : explicitation des principaux présupposés ; description des cheminements ; présentation des informations mobilisées et des conditions dans lesquelles ces informations ont été produites (est-ce au cours d'entretiens ? expriment-elles des changements constatés à la suite d'interventions conçues et mises en œuvre au cours d'une recherche-action, etc. ?) ; argumentation des allers et retours effectués entre questions de recherche, référents théoriques mobilisés et informations recueillies sur le terrain ; explicitation des référents théoriques finalement retenus et justification de leur pertinence et de leur cohérence mutuelle ainsi qu'avec les informations recueillies, avec les modes de traitement de ces informations, et avec le positionnement épistémologique adopté, etc. Autrement dit, "*l'exigence de 'traçabilité' y est très forte car plus difficile à remplir que dans les démarches plus cadrées*" (Giordano, 2003, p. 12).

Comme le précise A.C. Martinet (2000), la critique épistémologique interne (c'est-à-dire effectuée par le chercheur lui-même), également appelée travail épistémique, ne porte pas seulement sur le processus cognitif d'élaboration de ces savoirs. Elle s'adresse également aux produits de ce processus, c'est-à-dire aux savoirs élaborés eux-mêmes. Elle consiste alors à questionner le sens profond des notions mobilisées et/ou élaborées, à les mettre en perspective théorique et pratique, à les articuler aux savoirs déjà admis et éventuellement à procéder à leur déconstruction-reconstruction. Ainsi, contrairement aux épistémologies positivistes où l'élaboration des savoirs et la validation de ces savoirs s'effectuent au cours de deux processus consécutifs dissociés, dans les épistémologies constructivistes, l'élaboration et la légitimation des savoirs sont deux processus simultanés et indissociables.

Alors que A.C. Martinet (2002) indique que "*le travail épistémique est aux constructivismes ce que la démarche scientifique est aux positivismes*", nous considérons que toute action de recherche, quel que soit le référentiel épistémologique dans lequel elle est légitimée, devrait continuellement s'accompagner de travail épistémique. Il s'agit d'un processus auto réflexif puisque le travail épistémique débute avec le démarrage de la recherche par un questionnement sur le référentiel épistémologique dans lequel le chercheur va délibérément situer sa recherche. Bien souvent l'inscription de la recherche dans un référentiel positiviste est un choix implicite, qui se fait par défaut... de questionnement épistémique. Notons aussi qu'il s'agit d'un processus qui ne peut jamais être considéré comme totalement achevé : toute nouvelle action de communication de savoirs actionnables conduit à relancer le travail épistémique sur ces savoirs (Avenier et Schmitt, 2005).

Le statut des savoirs ainsi élaborés est celui d'hypothèses plausibles. Faisant office de "*bâtons d'aveugle*" (Hafsi, 1997, p. 19), ils fournissent des repères, des "*opérateurs de sens*" (Martinet, 1997, p. 74), qui peuvent être mobilisés pour "*bien conduire sa raison dans les affaires humaines*" (Simon, 1983) et "*agir en plus grande sûreté intellectuelle*" (Martinet, 1990, p. 231).

1.4. Dans un référentiel constructiviste, qu'est-ce qu'un savoir actionnable légitimé ?

La notion de savoir actionnable a été définie par C. Argyris en 1993 comme "*un savoir à la fois valable et pouvant être mis en action dans la vie quotidienne*" (p. 257). Un *savoir valable* est, pour cet auteur, un savoir qui a été validé (au sens positiviste), "*le test principal consistant à formuler des 'énoncés de vérité' sous forme d'hypothèses, puis à essayer de les réfuter au lieu de chercher seulement à les confirmer*", sachant qu'il s'agit de "*vérité avec un petit 'v'*" (p. 294), et de "*d'une quête de la vérité au service du perfectionnement*" (p. 293). C. Argyris indique par ailleurs (p. 279) ne pas s'accorder totalement avec le point de vue positiviste mais accepter certains de ses préceptes fondamentaux, notamment : 1) la falsifiabilité du raisonnement, 2) la cohérence logique, 3) l'explicativité et 4) la résistance du raisonnement à la réfutation et à la comparaison avec un raisonnement rival.

On peut s'interroger sur la cohérence épistémique de cette position qui consiste à retenir des critères de validation dont certains s'accordent mal avec le point de vue que l'auteur exprime par ailleurs (respectivement p. 294, 275 et 274) : "*l'univers que nous étudions est créé par l'homme*", "*l'homme est un être de dessein*", et le caractère fondamental de la "*causalité intentionnelle*" (c'est-à-dire, l'importance de prendre en compte les finalités humaines dans la compréhension des phénomènes). A cet égard, la formule "*il s'agit de vérité avec un petit 'v'*" est symptomatique du malaise qu'engendre une telle position.

Quoi qu'il en soit, la définition ci-dessus peut être conservée mot à mot pour définir dans le référentiel des constructivismes l'expression *savoir actionnable légitimé dans tel et tel contexte*, à condition évidemment d'attribuer au qualificatif valable le sens de légitimé tel qu'il a été défini dans le §1.3.

Il reste à examiner la signification et les implications de la seconde partie de la définition : *un savoir pouvant être mis en action dans la vie quotidienne*. Pour qu'un savoir puisse être *mis en action dans la vie quotidienne*, il est impératif qu'il soit en rapport avec des problématiques que rencontrent *dans la vie quotidienne* les personnes auxquelles il s'adresse. Mais ceci ne suffit pas : encore faut-il qu'il soit non seulement recevable mais aussi effectivement reçu par ces personnes. "*Ils [des savoirs] ne sont recevables que si nous pouvons les comprendre, les relier à nos expériences du monde de la vie*", argumente J.L. Le Moigne (2000, pp. 8-9). Ils seront reçus lorsque les personnes auxquelles ils sont destinés se les seront effectivement appropriés. Il apparaît donc que l'actionnabilité suppose l'appropriation, et que comptent non seulement le contenu des savoirs, mais aussi la manière dont les personnes auront été mises en relation avec ceux-ci (Bougnoux, 1997 ; Hatchuel, 2000), qui leur aura ou non permis de se les approprier.

Un savoir en sciences de gestion pouvant être 'mis en action' dans la vie quotidienne est un savoir qui entre en résonance avec les préoccupations effectives de praticiens : comprendre des situations problématiques, intervenir pour améliorer des pratiques, des fonctionnements et plus généralement les performances d'une unité ou de l'organisation. En ancrant sa recherche dans des terrains d'étude concrets et en définissant ses questions de recherche à partir de préoccupations effectives de praticiens ou, mieux encore, en interaction avec des praticiens, un chercheur accroît ses chances d'élaborer des savoirs qui pourront être considérés par certains praticiens comme actionnables.

2. Transformation d'expérience en savoirs actionnables légitimés, à partir de récits de pratiques

La notion de savoirs actionnables légitimés ayant été clarifiée, examinons de quelle manière de tels savoirs peuvent être élaborés à partir de l'expérience concrète de praticiens. Diverses approches ont été développées pour la "*captation d'expérience*" (Calame, 2000, p. 334 ; Avenier, 2000, pp. 403-404), telles que, par exemple, la constitution de fiches d'expérience et de fiches de suivi, la tenue de carnets de bord, le récit de pratiques.... Nous nous focaliserons sur cette dernière méthode, qui commence seulement à se diffuser dans le champ des sciences de gestion malgré sa fécondité potentielle pour l'explicitation de connaissances tacites détenues par des praticiens de la gestion. Nous nous intéresserons d'abord à une manière particulière d'exploiter cette méthode pour recueillir des récits relatant l'expérience de praticiens relative à la question de recherche. Diverses difficultés de mise en œuvre concrète de cette méthode seront ensuite discutées, avant que soient évoquées les principales raisons susceptibles de motiver une entreprise à s'engager avec des chercheurs dans une opération de recherche conjointe visant l'élaboration de savoirs actionnables légitimés sur une problématique intéressant les deux parties, à partir de connaissances tacites présentes en son sein.

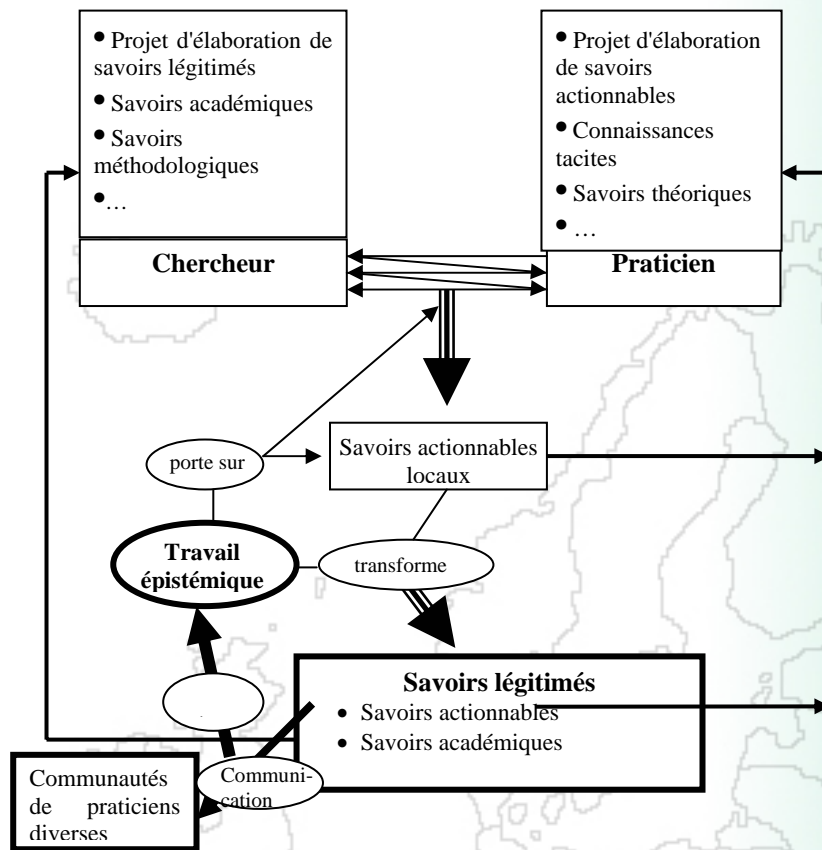
2.1. L'exploitation de récits de pratiques pour co-construire des savoirs

Traditionnellement (Rouleau, 2003), la méthode des récits de pratiques vise à recueillir les narrations de personnes retraçant un parcours, et ensuite à analyser le contenu de ces récits par différentes techniques (biogrammes, analyse thématique, matrices d'événements, élaboration de profils, constitution de mots-clés, analyse structurale, etc.), de manière à dégager des noyaux de sens et des catégories d'actions autour desquelles sont structurés les récits.

L'utilisation que nous proposons de cette méthode est un peu différente (cf. figure 1). Il s'agit de la mettre en œuvre lorsque, dans une entreprise, il existe des connaissances tacites importantes sur une problématique gestionnaire ou managériale à laquelle s'intéressent des chercheurs (par exemple, le rôle de l'*empowerment* des équipes opérationnelles dans le déploiement d'une stratégie d'intimité client¹), et que des responsables de cette entreprise sont désireux d'explicitier ces connaissances tacites. Dans ce cas, le recueil et le traitement d'informations s'effectuent en interaction étroite. Les entretiens sont focalisés sur les réponses apportées dans l'organisation à la problématique étudiée, et visent à recueillir les représentations des personnes qui sont intervenues dans la conception et/ou dans la mise en œuvre de ces réponses (processus ou procédures mises en place, modes de fonctionnement, etc.), de manière à comprendre les raisons pour lesquelles elles ont agi ainsi.

¹ Cet exemple est tiré d'une étude de cas approfondie réalisée en 2003 (Avenier & Pellegrin, 2004).

Figure 1. Le processus d'élaboration/légitimation de savoirs actionnables revisité



Dans cette méthode, le recueil d'informations repose non seulement sur des entretiens réalisés auprès de personnes choisies pour leur implication à différents titres dans la problématique étudiée, mais aussi sur des observations *in situ*, et sur des consultations de traces de décisions et d'actions concernant la conception/mise en œuvre des processus étudiés. C'est un des aspects du travail épistémique que d'identifier quels praticiens seront interrogés, de concevoir les guides d'entretien et de les adapter progressivement, et de décider des observations à réaliser *in situ* et des traces d'événements passés à consulter.

Parmi les observables qui viendraient en complément des informations recueillies au cours des entretiens, on peut citer l'organisation physique et spatiale des postes de travail opérationnels (par exemple, localisation des bureaux des managers d'équipe par rapport à ceux de leurs équipiers), l'observation et l'écoute de conversations téléphoniques des agents opérationnels avec des clients de l'entreprise, l'observation des interactions au sein d'une équipe opérationnelle à propos d'un problème d'un client, etc. Comme traces de décisions et d'actions relatives à la conception/mise en œuvre de ce mode de fonctionnement, il y aurait évidemment les écrits du dirigeant présentant ce dispositif. Il y aurait aussi, par exemple, les informations qui sont mémorisées dans le système d'information de l'entreprise sur l'univers des clients, à la suite de conversations téléphoniques des agents opérationnels avec des clients.

A cet égard, il est à noter que lors des observations, l'attention du chercheur est attirée par ce qui fait sens pour lui, c'est-à-dire ce pour quoi il a déjà une ébauche de théorie (David, 2004). Recueillir des observables au moyen d'enregistrements audio ou vidéo, qui deviennent alors des traces créées artificiellement, présente l'avantage de permettre au chercheur, grâce aux possibilités qu'ils offrent d'écoutes ou de visionnements successifs, ou même de relectures de leurs transcriptions écrites, de prendre en compte ultérieurement des aspects non retenus au départ. Un inconvénient majeur de ces techniques est que leur exploitation est très coûteuse

en temps. Dans le paragraphe suivant, d'autres difficultés de la méthode des récits de pratiques seront discutées.

Au fur et à mesure que les chercheurs avancent dans le recueil d'information, ils peuvent, en confrontant et en articulant les différents éclairages obtenus, commencer à exprimer sous forme de savoirs que nous qualifierons de *locaux*, les connaissances tacites telles qu'elles s'éclairent progressivement. Ces formulations provisoires sont à discuter au cours des entretiens suivants et à aménager en conséquences. Après un certain nombre d'itérations, il se produit en général un phénomène de saturation empirique (Hlady Rispal, 2002) : une sorte de consensus se dégage auprès des personnes interrogées sur les savoirs locaux tels que mis en forme par les chercheurs.

Nous préférons l'expression *savoirs locaux* à celle de *savoirs ordinaires* (Maffesoli, 1985 ; Girin, 1990 ; Calori, 2001), car elle permet de souligner le caractère local (situé dans le temps et dans l'espace) de leur légitimité. Tout comme les savoirs explicités dans le cadre de projets d'ingénierie des connaissances au sein d'une organisation (Ermine, 2001), ils ont pour seule légitimité le fait d'avoir été co-construits par des chercheurs et des praticiens à tel moment, dans telles et telles circonstances, à partir de l'expérience de tels et tels praticiens de telle organisation singulière qui opère dans tel contexte particulier. Même si un travail épistémique rigoureux sur les processus par lesquels ils ont été élaborés a déjà été conduit, celui-ci est à poursuivre sur ces savoirs locaux pour parvenir à des savoirs actionnables légitimés (§1.3) : clarification des notions, mise en relation de ces savoirs avec des savoirs antérieurs reconnus comme légitimes, éventuellement déconstruction de notions préexistantes et reconstruction, etc. Les praticiens participant à la recherche peuvent plus ou moins s'impliquer dans ce travail épistémique. La plupart du temps, ils s'impliquent peu dans ce travail.

2.2. Difficultés de mise en œuvre de la méthode

La mise en œuvre de la méthode des récits de pratiques rencontre plusieurs types d'obstacles. Il y a tout d'abord le problème que pose dans tout entretien *a posteriori* le souvenir d'événements passés et de la manière précise dont les actions se sont déroulées. Au-delà, le chercheur est confronté au phénomène désormais bien connu selon lequel les théories affichées ne coïncident pas toujours avec les théories d'usage (Argyris & Schön, 1978) : des acteurs justifient souvent leur action de façon discursive en faisant appel à des raisons qui diffèrent de celles qui ont effectivement joué.

Une autre difficulté est pointée par A. Giddens (1987, respectivement p. 33 et p. 41) : "*La réflexivité n'opère qu'en partie au niveau discursif : ce que les acteurs savent de ce qu'ils font relève davantage de la conscience pratique, laquelle est tout ce que les acteurs connaissent de façon tacite.*" (...) "*Lorsqu'un chercheur réduit le niveau de connaissance qu'ont les agents de ce qu'ils font à ce qu'ils peuvent en dire, quels que soient leurs styles de discours, il occulte une part considérable de la compétence de ces agents. Pour cette raison, l'étude de la conscience pratique doit faire partie intégrante des travaux de recherche.*" Autrement dit, il s'agit de ne pas négliger des éléments discursifs qui s'énoncent difficilement sous forme de propositions ou qui, comme l'humour ou l'ironie, tirent davantage leur signification du style, du mode, ou du contexte de leur expression, que de leur contenu.

La difficulté soulevée par A. Giddens nous semble relever d'un problème plus général que soulève toute mise en mots d'un vécu, parce que, comme l'indique P. Vermersch (2003), l'essentiel du fonctionnement cognitif humain est pré-réfléchi². Pour dépasser cette difficulté, cet auteur a développé une technique d'entretien qui vise spécifiquement la verbalisation

² Dans un fonctionnement pré-réfléchi le mode de conscience est une simple conscience du monde : l'expérience n'est pas nommée (il n'y a pas présence de langage). Ce mode de conscience ne relève donc pas de la conscience réfléchie, laquelle est conscience d'elle-même en même temps qu'elle est conscience du monde.

d'actions. Dénommé *l'entretien d'explicitation*, il consiste en un ensemble de techniques inspirées de l'entretien Rogérien, où l'écoute s'appuie sur des grilles de repérage de ce qui est dit, et où des techniques de formulation de relances (questions, reformulations, silences) visent à accompagner l'interviewé et à l'aider dans la mise en mots de l'expérience étudiée, en veillant à ne pas l'influencer.

Pour terminer, après avoir signalé ses difficultés particulières, soulignons un avantage spécifique de cette méthode par rapport aux autres méthodes empiriques. Une limite commune à la plupart des méthodes de recherche en sciences de gestion au regard de l'hypothèse formulée par G. Vico selon laquelle on ne connaît que ce l'on fait, tient au fait que, même dans le cadre d'une recherche intervention, le chercheur se trouve en position d'extériorité par rapport à l'organisation dans laquelle il conduit ses recherches : à la différence des membres de l'organisation impliqués dans les phénomènes organisationnels qu'il étudie, il n'est jamais intimement affecté par ces phénomènes même s'il a contribué à les définir, et même s'il accompagne leur mise en œuvre concrète. Recueillir le point de vue de personnes qui vivent intimement ces interventions peut apporter des éclairages insaisissables autrement par des chercheurs – hormis dans le cas exceptionnel et souvent problématique de l'observation participante.

2.3. Transformer de la connaissance tacite en savoirs actionnables légitimés : quel intérêt pour l'entreprise ?

L'intérêt pour le chercheur de tenter d'exploiter des gisements de connaissance tacite existants pour élaborer des savoirs légitimés est évident. Pour l'entreprise partenaire, quel est l'intérêt de s'engager dans une telle opération de recherche conjointe ?

Il y a évidemment l'intérêt de tout projet d'ingénierie des connaissances : cette explicitation de connaissances tacites non seulement facilite le partage de ces connaissances dans l'entreprise et la réflexivité sur ces connaissances, mais elle permet aussi leur capitalisation et leur mémorisation en vue d'exploitations potentielles ultérieures. A ce titre, une telle opération peut s'inscrire dans un projet classique de management des connaissances organisationnelles. Le travail épistémique effectué en vue de la légitimation des savoirs élucidés, conduit à approfondir ces savoirs, à leur fournir une assise théorique, et parfois à les amender et les dépasser. Il permet aussi de dégager des principes d'action génériques qui pourront être mis en œuvre dans des contextes plus variés. Il leur apporte donc une valeur supplémentaire.

Par ailleurs, le recours à la méthode du récit de pratiques incite à présenter certains de ces savoirs sous la forme de narrations. Divers avantages qu'offre une telle présentation ont été mis en lumière (cf. notamment Tsoukas & Cummings, 1997). Des narrations présentant de manière détaillée les contextes particuliers, les circonstances locales et l'historique des événements relatés, aident le lecteur/auditeur à intégrer le général et le particulier beaucoup mieux que des savoirs présentés sous forme propositionnelle, et favorisent l'appropriation des connaissances sous-jacentes. En outre, le temps, qui joue généralement un rôle crucial dans les phénomènes sociaux, peut apparaître explicitement dans les narrations, alors qu'il n'a pas de place dans les savoirs organisés sous forme propositionnelle. En outre, des connaissances présentées sous forme de narration et organisées autour d'événements concrets, peuvent fournir à des praticiens des clés inattendues, susceptibles de stimuler chez eux de nouvelles façons de penser et, par suite, des potentiels d'action nouveaux. Enfin, des narrations sont plus facilement mémorisables que des ensembles de propositions abstraites.

Une opération de recherche fondée sur le récit de pratiques peut être brève. Elle est peu coûteuse financièrement et dénuée de risques pour l'entreprise. Des entreprises devraient donc pouvoir se laisser convaincre assez facilement de s'engager dans de telles opérations de recherche. Une question se pose néanmoins : comment savoir à l'avance que, dans telle entreprise particulière, il existe des connaissances tacites importantes sur une problématique

gestionnaire qui relève de son champ de compétences et paraît intéressante ? Cette connaissance préalable peut avoir émergé de contacts informels avec des membres de l'entreprise considérée ou lors d'une étude de cas réalisée antérieurement dans cette entreprise.

Conclusion

Cette contribution avait pour projet de discuter comment tirer parti de l'expérience de praticiens de la gestion pour élaborer des savoirs actionnables susceptibles d'être reconnus par la communauté académique en sciences de gestion. Nous avons commencé par clarifier la notion de *savoirs actionnables légitimés* en sciences de gestion conçues comme des sciences d'ingénierie des organisations socio-économiques. Nous nous sommes ensuite focalisé sur une méthode particulière pour exploiter les gisements de connaissances 'insues' existant dans les entreprises afin d'élaborer des savoirs actionnables légitimés : la méthode des récits de pratiques.

Le terme de légitimation a été préféré à celui de validation en raison de la forte connotation de celui-ci dans le champ scientifique. Dans le référentiel épistémologique des constructivistes, un *savoir actionnable légitimé* a été défini comme un savoir dont des praticiens sont susceptibles de faire un usage heuristique pour affronter des problématiques gestionnaires ou managériales auxquelles ils se confrontent, et légitimé par un travail épistémique rigoureux sur le processus d'élaboration de ce savoir et sur le savoir élaboré lui-même. Le processus de légitimation des savoirs est apparu indissociablement lié au processus de construction de ces savoirs. Un savoir actionnable légitimé a le statut d'hypothèses plausibles.

Il est apparu que la méthode des récits de pratiques peut être exploitée aussi bien dans un projet d'ingénierie de la connaissance au sein d'une organisation, que dans un projet d'élaboration de savoirs actionnables légitimés. Ce qui distingue ces deux types de projet, c'est essentiellement que, dans le second, le recueil d'informations s'effectue en liaison avec du travail épistémique. Celui-ci démarre dès la définition du projet et se poursuit pendant toute la durée du projet, jusqu'à la communication des savoirs élaborés à des praticiens possiblement intéressés par ces savoirs. C'est justement le rôle central que joue le travail épistémique dans cette production de savoirs actionnables susceptibles d'être reconnus par la communauté académique, qui nous conduit à considérer que élaborer des savoirs actionnables légitimés à partir de connaissances tacites détenues par des praticiens, c'est transformer de l'expérience en science avec conscience.

Références bibliographiques

- Argyris C. (1993), *Knowledge for Action, A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change*, Jossey-Bass Inc., San Francisco, (trad. franç. : *Savoir pour agir*, InterEditions, 1995).
- Argyris C. & D.A. Schön, (1978), *Organizational Learning for Action: a Theory of Action Perspective*, Reading, Addison Westley.
- Avenier M.J. (2000) (dir.), *Ingénierie des pratiques collectives. La cordée et le quatuor*, L'Harmattan, Paris.
- Avenier M.J. & C. Pellegrin (2004), *Beauvais International : l'intimité client*, Centrale des Cas et Médias Pédagogiques, Paris, 48 p.
- Avenier M.J. & C. Schmitt (2005), "La communication des savoirs actionnables à diverses communautés de praticiens : chaînon souvent manquant dans la recherche", *AIMS*, Angers, juin.
- Bougnoux D., (1997), *La communication contre l'information*, Hachette.
- Calame P. (2000), Quels repères face aux grands défis contemporains ?, in Avenier M.J. (op. cit.), 311-345.

- Calori R. (2001), De la connaissance collective ordinaire à la théorie, in Martinet A.C. & R.A. Thietart (op. cit.), 85-98.
- Crozier M. & E. Friedberg (1977), *L'acteur et le système*, Seuil, Paris.
- David A. (2004), Etude de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion, AIMS, Caen, Juin.
- David A., A. Hatchuel & R. Laufer (2000), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert, Paris.
- Ermine J.L. (2001), Les processus de la gestion des connaissances, *Extraction des connaissances et apprentissage*, n°1-2, Editions Hermès, Paris, 17-20.
- Giddens A., *La constitution de la société*, PUF, 1987.
- Giordano Y. (2003) (coord.), *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, Editions EMS, Paris.
- Girin J. (1990), Analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode, in Martinet (coord.) (op. cit.), 141-182.
- Hafsi T. (1997), Le champ de la recherche en stratégie : à la recherche d'un bâton d'aveugle, *Management International*, Vol. 2, n° 1, 19-26.
- Hatchuel A., (2000), Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective, in David A., Hatchuel A. & R. Laufer (2000), op. cit.
- Hlady Rispal M. (2002), *La méthode des cas. Applications à la recherche en gestion*. De Boeck, Bruxelles.
- Legroux J. (1981), *De l'information à la connaissance*, Edition Mésonnance, Maurecourt.
- Le Moigne J.L. (1990), Epistémologies constructivistes et sciences de l'organisation, in Martinet A.C. (coord.) (op. cit.), 81-140.
- Le Moigne J.L. (1995), *Les épistémologies constructivistes*, PUF, Paris.
- Le Moigne J.L. (2001 & 2002), *Le constructivisme, tomes 1 et 2*, L'Harmattan, Paris.
- Le Moigne J.L. (2000), Préface, in Avenier M.J. (op. cit.), 7-15.
- Lewin K. (1946), Action Research and Minority Problems, *Journal of Social Issues*, 2, 34-46.
- Maffesoli M. (1985), *La Connaissance Ordinaire*, Méridien, Paris.
- Martinet A.C. (coord.) (1990), *Epistémologie et Sciences de Gestion*, Economica, Paris.
- Martinet A.C. (2000), Epistémologie de la connaissance praticable : exigences et vertus de l'indiscipline, in David et al, 111-124.
- Martinet A.C. (2002), Identification du contexte d'une organisation dans une perspective de management : propos d'étape, communication au *Congrès de l'Union Européenne de Systémique*, Héraklion.
- Nonaka I. (1994), A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, *Organization Science*, Vol. 5, n° 1, 14-37.
- Paturel R. & H. Savall (1999), Recherche en management stratégique ou management stratégique de la recherche en stratégie ?, *8ème Conférence de l'AIMS*, Paris.
- Rouleau L. (2003), La méthode biographique, in Giordano Y. (op. cit.), 133-171.
- Simon H.A. (1969/2004), *The Sciences of the Artificial*, The MIT Press, Cambridge, (trad. française de la 3^{ème} édition : *Les sciences de l'artificiel*, Gallimard, 2004).
- Simon H.A. (1983), *Reason in Human Affairs*, Stanford University Press, Stanford.
- Tsoukas H. & S. Cummings (1997), Marginalization and Recovery: the Emergence of Aristotelian Themes in Organization Studies, *Organization Studies*, 18 (4), 655-683.
- Vermersch P., *L'entretien d'explicitation*, ESF Editeur, Issy les Moulineaux, 4^{ème} édit. augmentée, 2003.
- Yin R.K. (1984), *Case Study Research, Design and Methods*, Newbury Park, Ca, Sage.