

## SAVOIR(S), CONNAITRE, AGIR EN ORGANISATION : ATTRACTEURS EPISTEMIQUES

Alain Charles Martinet, EURISTIK,  
Université Jean Moulin, Lyon3  
martinet@univ-lyon3.fr

### Résumé :

La communication interroge la notion de connaissance actionnable en organisation. Elle part de la définition simple d'Argyris dont elle pointe l'ambiguïté. Puis, elle procède à un détour en dressant une topographie des attracteurs connaissance/organisation, ce qui permet de conclure à la diversité des conceptions possibles.

### Abstract :

This paper introduces a reflexion on the notion of actionable knowledge in organisation studies. It starts from the simple definition given by Argyris. Then it proceeds to an investment in a topography which is linking different styles of knowledge, types of organisation and epistemological paradigms. The conclusion confirms the necessary bridge between the epistemology of knowledge and epistemology of knowing.

L'interrogation sur la connaissance valable et utile à l'action n'est en rien nouvelle puisqu'elle trouve l'une de ses sources essentielles dans l'opposition entre la raison pure et les idées parfaites de Platon d'une part, l'importance de la mise à l'épreuve de la perception sensorielle, de l'observation et de la réflexivité chez Aristote, d'autre part. On se souvient du pas décisif franchi par Kant pour qui la connaissance ne peut atteindre la réalité en soi (noumène) et ne peut concerner que la réalité pour nous (phénomène), par un processus sollicitant l'expérience sensorielle comme la réflexion logique. Descartes contre Vico, Hegel et Marx, Husserl, Bachelard, Merleau-Ponty, Popper et les pragmatismes américains (James, Dewey...) jalonnent la longue genèse épistémologique en occident.

Que savons-nous du monde ? De quoi et comment se constitue ce savoir ? Questions auxquelles cet occident a plutôt répondu par la quête de l'origine (et donc des causalités), par des divisions célèbres (corps/âme, matière/esprit, science/technique, savoir/action...) et par l'idéal de maîtrise, affirmé tant par la Bible (« emplissez la terre et soumettez-là ») que par Descartes (« se rendre maître et possesseur de la nature ») et, bien évidemment par les Lumières et tout le modernisme.

A l'autre bout du monde, la Chine professe plutôt la liaison systémique (tout a à voir avec tout) le désintérêt pour la question de l'origine au profit du fonctionnement du monde, de sa continuité. Un monde dès lors ni connaissable, ni maîtrisable, mais qu'il convient au contraire d'habiter (Kamenarovic, 2005). S'agissant de la tradition intellectuelle japonaise, il est fréquent de retenir aussi l'unité de l'humanité et de la nature, du corps et de l'esprit, du moi et de l'autre... (Nonaka et Takeuchi, 1997).

Deux grands pôles de civilisations qui, pour ce qui nous intéresse ici, organisent la saisie et la transformation du monde selon des couples de notions différents. Là où l'occident invite à trancher (oui ou non, vrai ou faux, bien ou mal, clair ou obscur, progrès ou déclin, activité ou passivité, masculin ou féminin, esprit ou matière...) l'Extrême-Orient ne peut concevoir l'un sans l'autre (Ying et Yang, vide et plein, mouvement et repos, constitution et fonction...).

C'est dire si la recherche sur la connaissance organisationnelle, particulièrement proluxe depuis vingt ans, comme en témoignent deux manuels récents (Dierkes, Berthoin Antal, Child, Nonaka, 2001 ; Easterby-Smith, yles, 2003), est profondément marquée par ce que F.Jullien nomme le « pli occidental », clivage théorie/pratique qu'il considère comme le geste le plus fondamental de l'occident moderne (Jullien, 1996). Pli tellement marqué que nous ne le voyons même plus. Nous concevons une forme idéale (« eidos »), que nous fixons comme but (« telos »), et nous agissons « ensuite » pour la faire passer dans les faits. La distinction formulation/mise en œuvre n'est que « la traduction » opératoire de la distinction épistémologique théorie/pratique et du clivage platonicien connaissance/action.

Rendu plus lucide par cette mise à niveau de conscience du pli grec que conserve toute la pensée occidentale, l'on peut utiliser la notion de connaissance actionnable comme heuristique de départ, la déployer avant de styliser les formes qu'elle peut prendre dans les paradigmes organisationnels principaux. Un tel parcours débouche sur un bouclage épistémologique.

## 1. Les plans de déploiement de la « connaissance actionnable »

Dans le sillage de nombreux auteurs, Argyris a popularisé, non sans ambiguïtés, la notion d' « actionnable knowledge »<sup>1</sup> (Argyris, 1993). Pour ce spécialiste de la recherche-intervention, l'AK désigne des propositions telles que les acteurs puissent les utiliser pour mettre en œuvre efficacement leurs intentions.

Notion, on le voit, totalement marquée par le pli occidental, qu'Argyris précise sensiblement.

L'AK prescrit aux acteurs comment ils pourraient agir et reçoit sa validité de l'efficacité de l'action ainsi guidée. C'est l'action qui constitue l'instance de vérité puisque c'est elle qui est spécifiquement humaine. L'AK fortifie les utilisateurs en leur fournissant des raisons d'accepter ou de rejeter les prétentions d'applicabilité des énoncés des chercheurs (Argyris, 2003). Si on sent l'auteur tiraillé entre une philosophie pragmatiste – l'action efficace, et non le test empirique de confirmation/infirmité comme instance de validité –, et des catégories épistémologiques positivistes où l'AK semble ressortir classiquement comme un savoir d'intermédiation pour juger du caractère opératoire ou non des énoncés des chercheurs. L'AK comme savoir « appliqué », « technique » peut-être ?

Tenter de sortir de cette ambiguïté nécessite un travail épistémique sur la notion même d'AK, son déploiement, sa traduction donc !

A la suite de Michael Polanyi dans ses deux ouvrages célèbres – « Personal Knowledge », 1958 et « The Tacit Dimension », 1966 –, Nonaka et Takeuchi ont fait jouer deux clivages fondamentaux : explicite/tacite ; individuel/collectif. Le premier est de type épistémologique, le second de type ontologique.

Pour eux, la connaissance explicite est objective, rationnelle, séquentielle et digitale alors que la connaissance tacite est subjective expérientielle, simultanée et analogique. Par ailleurs, seuls les individus peuvent créer de la connaissance, mais les contextes d'interaction (groupe, organisation, inter-organisationnel) peuvent stimuler et aider les premiers dans l'élaboration. L'on sait qu'ils se sont beaucoup intéressés aux interactions et conversions entre le tacite et l'explicite et ont proposé le modèle SECI (Socialisation, externalisation, combinaison, internalisation) qu'ils ont développé en un modèle unifié de création dynamique de connaissance (Nonaka et alii, 2000) où l'accent est mis sur les « Ba », lieux d'interaction entre individus où l'information interprétée et négociée se transforme en savoir.

<sup>1</sup> A ce stade et, délibérément, nous ne traduisons pas « actionnable knowledge » et par commodité nous utiliserons AK.

Pour la même trame, Lam a schématisé quatre types de connaissance, comme le montre la figure 1 (Lam, 2000).

		Dimension Ontologique	
		Individu	Collectif
Dimension Epistémologique	Explicite	« Embrained Knowledge » 1	« Encoded Knowledge » 2
	Tacite	« Embodied Knowledge » 3	« Embedded Knowledge » 4

Figure 1 : Types de connaissance (Source : Lam, 2000)

- 1 : Connaissance formelle, théorique, abstraite.
- 2 : Connaissance-information symbolisée, simplifiée, sélective.
- 3 : Connaissance expérimentale, localisée, particulière.
- 4 : Connaissance partagée, relationnelle, contextuelle et dispersée.

Cette classification a le mérite de désigner ce que nous pourrions appeler des supports-processeurs, « lieux » principaux où s'engramme la connaissance : le cerveau pour 1, la procédure pour 2, le corps pour 3 et la culture communautaire pour 4.

Tout comme chez Nonaka, la connaissance possédée, utilisée pour l'action et la connaissance produite dans l'action restent cependant insuffisamment distinguées. En revanche, le travail de Lam offre une bonne articulation entre ces types de connaissance et les principales configurations organisationnelles construites au fil du temps.

## 2. Topographie et attracteurs connaissance/organisation

Tentons sur cette base l'élaboration d'une topographie où l'articulation effectuée par Lam entre types de connaissance et configurations organisationnelles puisse être enrichie par les paradigmes épistémologiques dominants. La figure 2 synthétise cette topographie qu'il convient d'explicitier.

Remarquons d'abord que la moitié nord de la carte est attirée, épistémologiquement, par les positivismes, alors que la moitié sud accorde davantage de prix aux constructivismes. De même façon, la partie ouest privilégie la connaissance individuelle alors que la moitié est

tend à la faire porter par du collectif. Ressortent ainsi quatre « grandes régions » possédant une forte cohérence entre les dimensions épistémologiques, organisationnelles et culturelles.

La région 1, au nord-ouest, établit sa cohérence autour d'un modèle « professionnel ». La bureaucratie professionnelle de Mintzberg en est l'une des expressions. Sont valorisées la compétence et l'expertise qualifiées « ex ante » par des processus de formations soumis à des ordres (médecins, avocats,...) qui mêlent la technique, la déontologie, la casuistique sur fond de doctrine, de fondements scientifiques ou de modèles plus ou moins opératoires. Les facultés de droit, de médecine et les écoles de management y pourvoient. Cette région accueille simultanément la compétence que peut revendiquer « ex post » celui qui est reconnu victorieux sur le marché ou des processus concurrentiels supposés sélectifs.

Il s'agit globalement, d'un positivisme d'expertise où sont privilégiés les faits et les instruments, la segmentation et la spécialisation de professions qui instituent leurs normes, leurs certifications et construisent un monde de standards (Brunsson et Jacobsson, 2000) où règnent l'ISO et la procédure. Le positivisme y est souvent revendiqué, mais il sert souvent d'ombrelle à l'empirisme (« which facts ? ») et/ou au pragmatisme (« it works ! »).

Les organisations font collaborer des professionnels avec (structure multi-divisionnelle) ou sans (bureaucratie professionnelle) support hiérarchique, mais en privilégiant dans tous les cas la figure du contrat bilatéral et l'homo oeconomicus. Bien évidemment, les Etats-Unis et le Royaume-Uni tendent à concrétiser cet idéal-type. A des titres divers, les travaux de Simon, Cyert, March, Chandler... viennent le documenter ou, dans un style différent, les sociologues français des identités professionnelles (Dubard, Karpik...).

La région 2, nord-est, établit sa cohérence autour du modèle bureaucratique exploré par Max Weber, instrumenté par Fayol et Taylor ou analysé par Crozier. Le monopole public « à la française » étudié par ce dernier dans le « Phénomène Bureaucratique » ou stylisé par Mintzberg dans sa bureaucratie mécaniste en fournit une image dont Courteline en avait accusé la caricature. Sont privilégiées la loi et la règle, le droit écrit de source romaine. La hiérarchie et les clivages marqués, d'inspiration grecque, y dominent : science/technique, dirigeants/dirigés, concepteurs/exécuteurs, formulation/mise en œuvre, fondamental/appliqué, théorie/pratique... Le « modèle français » façonné par la monarchie absolue, les Lumières, les institutions napoléoniennes, Auguste Comte, Fayol et bien d'autres est le barycentre de cette région. L'action gestionnaires est volontiers vue comme guidée par la science et le droit : souvenons-nous du feu « Institut Auguste Comte pour les Sciences de l'Action », voulu par V. Giscard d'Estaing pour transformer les polytechniciens en managers. De fait, la quasi-totalité des grandes organisations y est dirigé par des membres des grands corps de l'Etat (Inspection des Finances et Ingénieurs des Mines principalement). Le positivisme est dominant mais il tend à être beaucoup plus logique qu'expérimental. Même s'il a renoncé aux exigences du Cercle de Vienne, l'esprit spéculatif, conceptuel, abstrait, l'ontologie et le monde des idées platoniciens y sont des marqueurs à la fois philosophiques et hiérarchiques.

La région 3, au sud-ouest, est marquée par le modèle du réseau. Réseau ancien illustré par la ligne Hanséatique ou les commerçants et banquiers florentins et génois. Réseau moderne du district italien ou de la Silicon Valley, réseau hypermoderne permis par les NTIC et bien analysé par M. Castells. La connaissance « fait corps », est incarnée, portée par des individus gouvernés par le projet. La conception, le « design », l'ingénierie sont dominants et dépassent les clivages connaissance/action, réel/virtuel. Les acteurs se reconnaissent, se choisissent et se cooptent pour collaborer, de façon éphémère ou durable, à des projets ou à des activités récurrentes. La littérature sur le management de projets (Midler), l'apprentissage organisationnel, ou inter-organisationnel (Argyris, Schön, Senge), les communautés de pratique (Wenger) et, plus récemment, les communautés de création (Sawney, Prandelli) complètent les travaux bien connus de l'adhocratie et fournissent de la matière aux théories de la firme fondées sur la connaissance (Spender, Tsoukas...). Cette région est spontanément en

consonance avec une épistémologie de la conception, les sciences de l'artificiel ou du « design », de la complexité qui refusent les clivages positivistes orthodoxes : science/technique (ou science/art), connaissance fondamentale/connaissance appliquée... au profit d'une vision téléologique et transformatrice. De Léonard de Vinci et Vico à Morin en passant par Piaget, Von Foerster, Bateson, Maturana, Varela, Simon... nombreux sont les contributeurs à la connaissance projective.

La région 4, au sud-est, gravite autour d'un modèle communautaire. La « firme japonaise », longuement analysée dans les années 80, en a livré une doctrine : le toyotisme. La connaissance est incorporée, enchâssée dans la culture organisationnelle, diffusée et distribuée tant dans les routines opératoires que dans les réseaux socio-culturels. Les interactions tacite/explicite, individuel/collectif... sont fortes et ce n'est sans doute pas par hasard que l'auteur du modèle SECI, Nonaka, est Japonais.

On a affaire à une connaissance très encadrée (embedded), distribuée, qui ne trouve son efficacité que dans un collectif gouverné par des modes opératoires et des normes culturelles fortes. Les contributions managériales de Pascale et Athos, les analyses socio-économiques de K.Polanyi ou de Granovetter, les travaux sociologiques français de Sainsaulieu ou Segrestin fournissent de pertinents développements sur le fonctionnement des entreprises et des organisations ainsi culturellement enracinées.

Alors que les régions précédentes privilégiaient respectivement le marché, la hiérarchie et le réseau, la région sud-est se reconnaît plutôt dans le clan ou la tribu. Les travaux d'Ouchi en avaient donné une schématisation managériale, mais les meilleurs anthropologues et ethnologues pourraient être ici convoqués (Mauss, Sahlin, Levy-Strauss, Geertz...).

Il n'y a pas, à proprement parler, de paradigme épistémologique cohérent avec cette région si l'on admet qu'il s'agit là d'une catégorie occidentale. Elle nous invite, au contraire, à questionner nos représentations et à remettre en cause nos clivages les plus forts pensée/action, contemplation/transformation, agir/non-agir, Chronos/Kairos... en opérant des détours par l'Afrique ou la Chine, comme le fait magnifiquement, dans ce dernier cas, F.Jullien.

Le sagesse et la stratégie s'y rejoignent, l'évaluation y joue un rôle majeur (supputation des forces et des facteurs en présence, mais aussi du spirituel), la délibération sur le rapport but/moyens cède la place au fait de tirer parti des situations et des circonstances, au fur et à mesure de leur déroulement. La tension potentialisation/actualisation et la systématique ago-antagoniste développée par E. Bernard-Weil représentent un pas occidental dans cette direction.

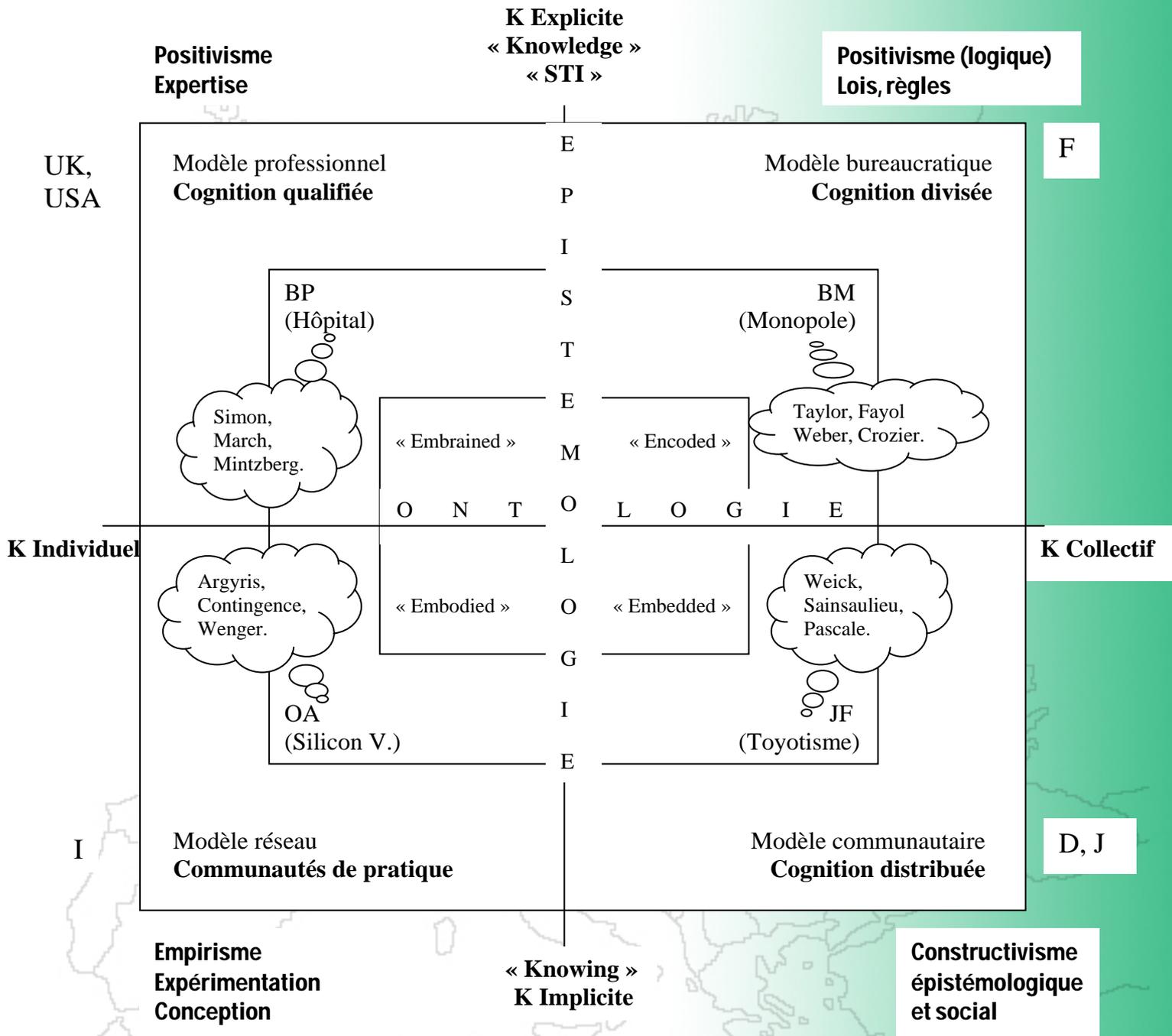
Ce parcours rapide dans quatre régions confirme que la question de « la connaissance actionnable » est tout sauf simple. Aucune des épistémologies et aucun des paradigmes organisationnels évoqués ne sont insignifiants. Bien au contraire, on a pu suggérer que chaque région proposait, explicitement ou non, ses réponses.

Ainsi la région nord-ouest tend à privilégier les savoirs « techniques » dérivés des relations explicatives établies selon les démarches empirico-formelles standard. Et, dans les domaines qui s'y prêtent moins – le management par exemple – à se centrer sur des corrélations simples, des typologies et des outils inférés d'enquêtes empiriques dont la légitimité auprès des professionnels sera d'autant plus assurée qu'ils les auront « confirmés » lors d'entretiens. Quoiqu'il en soit, la « connaissance actionnable » sera à dominante technico-économique et s'assimilera plutôt à un savoir détenu par les professionnels concernés.

La région nord-est demandera une forte codification et des structures logiques pour qualifier une connaissance opératoire. Là encore, elle sera à dominante technico-économique à laquelle s'articulera fréquemment une dimension juridique. Une exigence de « cohérence »

# 6 ème Congrès Européen de Science des Systèmes

sera souvent formulée qui, associée au caractère précédent, poussera à un savoir fortement défini, conceptualisé, respectueux de la logique formelle et de l'algèbre booléenne.



Avec le sud-ouest, on quitte le registre du pur savoir pour entrer dans la connaissance qui se construit dans l'essai/erreur, l'expérimentation, l'expérience, le dialogue avec soi-même et avec les autres, le jeu du corps et plus seulement de l'esprit, l'articulation du mythos au logos (connaissance narrative).

Enfin au sud-est, la relation joue un rôle déterminant, porteuse d'une forte connaissance tacite. Rien ne peut être abstrait du contexte, des rites de communication, de la complexité sociale.

Au total, ce parcours sommairement décrit invite à articuler la classique « épistémologie de la possession », dominante en Occident depuis trois siècles qui privilégie le savoir détenu par l'individu à une « épistémologie de l'action », ou mieux encore, « de l'activité » qui pointe l'élaboration de connaissance au fur et à mesure de la pratique.

Comme l'écrivait déjà Dewey, « Knowing is literally something which we do, not something that we possess » (cité in Cook and Brown, 1999). La langue anglaise, en distinguant ainsi « knowledge » et « knowing » – auxquels nous faisons correspondre savoir(s) et connaître – permet de confirmer le caractère indissociable du prédicat et de la relation dans toute activité humaine qui se veut réfléchie.



## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Argyris C., (1993), « Knowledge for Action », San Francisco, Jossey-Bass Inc., trad. frçse : Savoir pour Agir, Paris, Ineréditions, 1995.

Argyris C., (2003), « Actionable Knowledge » in Tsoukas H., Knudsen C., Oxford, The Oxford Univ Press, Ch.15.

Brunsson N. et Jacobsson, (2000), « A World of Standards », Oxford, Oxford Univ Press, 188 pages.

Cook S. et Brown J., (1999), « Bridging epistemologies : the Generative dance between Organizational Knowledge and Organizational Knowing », *Organizational Science*, 10/4, 381-400.

Dierkes M., Berthoin Antal A., Child J., Nonaka I., (2001), « Handbook of Organizational Learning and Knowledge », Oxford, Oxford Univ Press, 980 pages.

Easterby-Smith M., Lyles M.A., (2003), « The Black-Well Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management », Oxford, Blackwell Publishing, 676 pages.

Jullien F., (1996), « Traité de l'Efficacité », Paris, Grasset, 236 pages.

Kamenarovic I.P., (2005), « Agir, non-agir en Chine et en Occident », Paris, Editions du Cerf, 148 pages.

Lam A., (2000), « Tacit Knowledge, Organizational Learning and Societal Institutions : an Integrated Framework », *Organization Studies*, 21/3, 487-513.

Nonaka I. et Takeuchi H., (1997), « La Connaissance Créatrice », Paris, De Boeck, 303 pages, traduit de « The Knowledge Creating Company », Oxford Univ Press, 1995.

Nonaka I., Toyama R., Konno N., (2000), « SECI, Ba and Leadership : a unified model of dynamic knowledge creation », *Long Range Planning*, 33, 5-34.