

# **Gestion du connaissant et du connu dans la théorie transactionnelle de l'action (TTA)**

**Manuel Zacklad**

(Management of the knowing and the known in the transactional theory of action)

## **Introduction**

Il existe aujourd'hui un consensus chez la plupart des chercheurs de la deuxième vague de la gestion des connaissances pour considérer que la connaissance ne doit pas être assimilée à une chose qui serait possédée par des personnes ou déposée, à l'issue d'un processus de codification, dans des support écrits. Amin et Cohendet (2004) considèrent, par exemple, qu'il faut surmonter trois obstacles pour aborder la gestion des connaissances :

1. *“the vision of knowledge as a simple stock resulting from the accumulation of information in a linear process;*
2. *the hypothesis that any form of knowledge can be made codifiable;*
3. *the vision that knowledge is limited to individuals;*
4. *the idea that knowledge is limited to something that people possess”* (Ash et Cohendet p.17).

Dans cet article nous nous adopterons une épistémologie « pragmatiste » (Pierce 1978, Dewey 1938), qui inspire notre cadre théorique psycho-socio-économique en cours de développement pour une analyse transactionnelle de l'action. Après une présentation de ce cadre théorique, nous introduirons plusieurs catégories analytiques dont nous espérons qu'elles contribueront à surmonter les obstacles pointés par Ash et Cohendet : distinction entre le connaissant et le connu, variétés des formes de tacitivité (tacitness) résultant de la compilation (compilation), de la volatilité ou du confinement (confinement) et diversité des stratégies de gestion des connaissances permettant d'y remédier : explicitation conscientisante (conscientizing explicitation), documentarisation, abstraction théorisante (theorizing abstraction), standardisation déductive (deductive standardization) et conversion paradigmatique (paradigmatic conversion). Nous concluons en exploitant cette analyse pour initier une discussion de la vision de la connaissance tacite chez Nonaka et Takeuchi (1997) qui nous semblent mettre trop l'accent à la fois sur la dimension individuelle et sur le caractère mental de cette dernière.

## **Eléments de théorie transactionnelle de l'action**

Selon l'approche des transactions communicationnelles symboliques, l'activité est toujours envisagée de manière transactionnelle, que les transactions aient lieu entre des « personnes » distinctes ou entre la même personne engagée avec elle-même dans un dialogue intérieur. Cette approche s'inscrit dans la filiation de plusieurs courants théoriques en psychologie et psychologie sociale comme l'interactionnisme symbolique (dont le principal fondateur est G.H Mead, 1934) ou la théorie de l'activité, une dénomination qui regroupe les travaux de psychologues comme Vigostky (1934) ou Leontiev (1981) mais qui engloberait également dans notre cas des linguistes comme Bakhtine (1977). Contrairement à une acception du terme fréquente en économie, les transactions ne relèvent pas exclusivement des activités commerciales ou contractuelles, mais sont avant tout des activités de génération de formes nouvelles matérielles et/ou sémiotiques véhiculées par des médias aussi divers que l'environnement matériel, des objets malléables, des supports de transcription.

Le concept de transaction que nous empruntons à Bentley et Dewey (1949) se distingue selon ces auteurs de celui d'interaction pour désigner des rencontres créatives à l'issue desquelles une production nouvelle a été réalisée et chacun des selfs a été transformé (dans la terminologie de ces auteurs l'interaction n'implique pas une production originale ou une transformation des selfs en présence dans l'échange<sup>1</sup>). Dans notre terminologie, nous considérons que chaque transaction créatrice est l'occasion d'une double transformation d'une « œuvre » (sémiotique ou matérielle) et des « selfs » dont les contours sont redéfinis (Zacklad 2005 et Fig. 1). Le self peut être individuel ou collectif et les transactants peuvent être des personnes distinctes ou la même personne engagée dans une forme « dialogue » avec elle-même<sup>2</sup>.

Toute action non strictement automatique ou routinière se déroule entre au minimum deux transactants et vise à satisfaire intentionnellement un besoin par le biais de l'élaboration d'une production. Il n'y a donc pas de transaction qui ne soit médiatisée. La pertinence de la production est attestée par une action de consommation ou d'utilisation. Celle-ci peut être quasi-immédiate ou différée dans le temps selon le degré de co-présence des selfs et la pérennité du média véhiculant la production (Fig. 1).

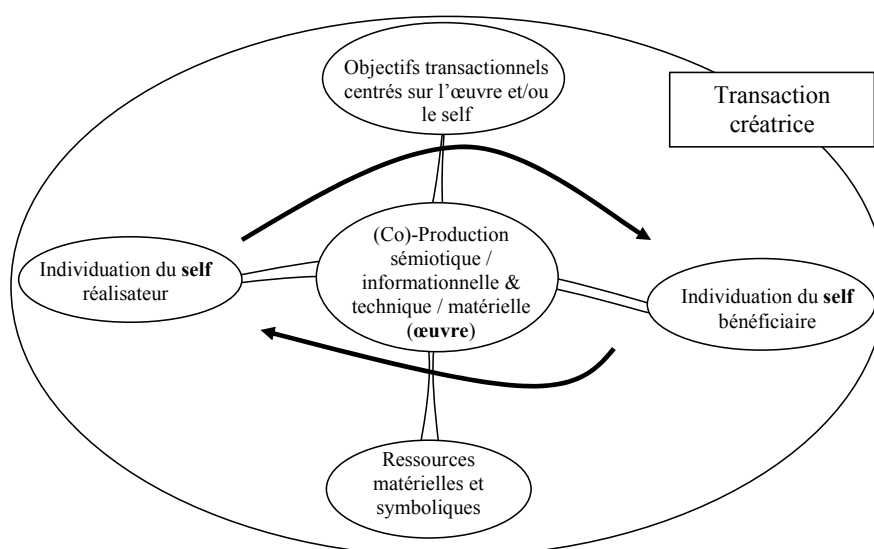


Fig. 1. Schéma des composants d'une transaction créatrice. Les rôles décrits correspondent au temps initiateur : dans la transaction complète le self bénéficiaire répond en occupant une position symétrique permettant une co-production sémiotique.

Les transactions se déroulent dans des situations transactionnelles qui les influencent et qu'elles contribuent à transformer. Celles-ci comprennent :

<sup>1</sup> Dans de nombreux courants relevant de « l'interactionnisme symbolique » l'interaction correspond à une transaction créatrice dans laquelle les selfs sont transformés par l'échange. La théorie transactionnelle de l'action peut sous cet angle être considérée comme s'inscrivant dans une forme de prolongement de l'interactionnisme symbolique et les transactions créatrices comme constituant un sous-ensemble des interactions décrites dans ce courant. Le fait de revenir à l'expression originelle de Dewey nous permet de développer un certain nombre de spécificités qui ne sont pas mise en avant dans l'interactionnisme symbolique : insistance sur la structuration des relations selon une logique de type réalisateur-bénéficiaire (ou client fournisseur) même si une inversion rapide des rôles est possible et surtout insistance sur la production d'œuvre à caractère technique ou institutionnel dont la pérennité s'étend bien au-delà des rencontres analysées et dont la prise en compte est indispensable à l'analyste.

<sup>2</sup> Dialogue est à prendre au sens large : se préparer à soi-même un bon repas est également une transaction.

- des transactants, un ou plusieurs réalisateurs et un ou plusieurs bénéficiaires constituant des selfs individuels ou collectifs ;
- des paramètres de la situation transactionnelle au sens où ce terme a pu être utilisé dans le domaine de l'analyse pragmatique de l'énonciation (objectifs communs, relations sociales entre les réalisateurs et les bénéficiaires constitutives de leurs selfs, cadre spatio-temporel et conditions environnementales, ressources disponibles, etc.) ;
- des productions véhiculant un contenu sémiotique via un médium matériel transformé par les réalisateurs à l'intention des bénéficiaires (cf. infra la définition du connaissant).

### **Productions sémiotiques régulatrices**

On peut distinguer deux types d'œuvres et en particulier de productions sémiotiques qui sont amenées à jouer des rôles différents dans l'activité transactionnelle. Certaines œuvres sont destinées à des tiers tandis que d'autres sont destinées au self lui-même et visent à jouer une fonction de régulation de ses propres activités transactionnelles. Dans le contexte d'un self collectif la séparation entre des productions « à usage principalement interne » et des productions « à usage principalement externe » implique l'établissement d'une distinction entre des transactions se situant à l'intérieur d'un réseau poursuivant des objectifs directement similaires sur un ou plusieurs territoires communs (les amenant à constituer un self collectif commun) et des transactions se déroulant entre des transactants moins proches mais partageant néanmoins des intérêts similaires<sup>3</sup>. D'une certaine manière, les premières peuvent être assimilées à des transactions de type « intra-organisationnelles » alors que les secondes sont plus proches d'échanges « inter-organisationnelles », par exemple de type marchand (bien que cette configuration ne soit qu'un cas particulier parmi de nombreux autres).

Les productions régulatrices, qui sont le plus souvent de nature sémiotique, sont ainsi des œuvres destinées au self lui-même qui en est à la fois le réalisateur et le bénéficiaire/utilisateur. Elles portent sur les relations entre les selfs (à l'intérieur d'un self collectif) où visent à permettre la création d'autres types d'œuvres symboliques ou matérielles. Cette distinction entre des productions sémiotiques destinées à des tiers (et souvent co-produite avec ces tiers) et des productions sémiotiques régulatrices « à usage interne » (co-produite avec les transactants constituant le self collectif) est similaire à la distinction entre travail coopératif et travail d'articulation du travail coopératif chez Schmidt et Simone (1996), par exemple. Elle correspond également pour partie à la problématique du « travail d'organisation » chez De Terssac (2003) qui prolonge la notion de régulation autonome de Raynaud (xx). Mais chez tous ces auteurs, les régulations sont essentiellement envisagées comme réglant les « relations sociales » entre les transactants (ce qui relève chez nous des objectifs centrés sur les selfs). Dans la théorie transactionnelle de l'action les régulations peuvent porter également directement sur les caractéristiques de l'œuvre et donc sur les média dans leurs dimensions sémiotico-informationnelle ou techno-matérielle.

Notons que les productions sémiotiques régulatrices ne sont pas toutes d'origine strictement interne. Certaines peuvent avoir été réalisées par d'autres producteurs et avoir été directement assimilées par le connaissant bénéficiaire. Enfin, toutes les productions sémiotiques utilisées comme des ressources à usage interne dans l'activité transactionnelle n'ont pas vocation à

---

<sup>3</sup> Voir en particulier le modèle FANA (Fusion, Articulation, Négociation, Alliance) qui traite des différentes configurations possibles dans Zacklad 2005.

constituer des principes régulateurs de type règles ou discours<sup>4</sup>. Certaines font l'objet d'autres types de consommation qui constituent le self dans des dimensions liées à des plaisirs et émotions plus directs comme ceux procurés par les œuvres sémiotiques à caractère artistique (par exemple, chanter une chanson).

### **Objectifs centrés sur l'œuvre ou le self et posture synthétique ou analytique**

Parce que toute transaction implique simultanément la transformation d'un média visant la production d'une œuvre et la satisfaction des selfs par le développement de leur individuation et l'acquisition de nouvelles compétences sociales et cognitives<sup>5</sup> elle poursuit parallèlement deux objectifs interdépendants. Cependant, selon les contextes, l'activité sera régulée en privilégiant les objectifs centrés sur les selfs ou les objectifs centrés sur l'œuvre, cette focalisation privilégiée correspondant à une première dimension d'analyse.

Selon une autre dimension, l'activité transactionnelle permet de développer des apprentissages finalisés relatifs à la transformation directe des média et des selfs dans une perspective de conception ou d'éclairer la compréhension des déterminants de l'action dans une perspective moins finalisée. La première posture correspond à une attitude que nous nommons synthétique au sens où elle privilégie la conception d'artefacts (et symétriquement leur consommation/usage) ainsi que les compétences associées à cette conception/réception<sup>6</sup>. La seconde posture, que nous nommons analytique, privilégie la compréhension des déterminants des situations de manière à dégager les règles ou les lois auxquelles elles sont soumises indépendamment des finalités à court terme de l'action [COURT TERME ou DESIGN]... de la problématique de la conception d'artefacts symbolique ou matériel.

La conduite de toute action nécessite de recourir alternativement à ces deux postures : le pilotage selon une logique d'opérationnalité et d'efficacité doit être alimenté par des analyses plus distanciées et inversement la compréhension profonde des situations est alimentée par les succès et les échecs des projets de transformation. Selon les postures, la finalité ultime est considérée comme étant de nature analytique (attitude plus contemplative) ou de nature synthétique (attitude plus pratique). Ces postures correspondent également à des formes de régulation.

| <i>Posture</i>                     | Analytique<br>(descriptive et<br>compréhensive) | Synthétique<br>(centré sur la prescription et<br>la conception) |
|------------------------------------|---|---|
| <i>Focalisation</i>                |   |   |
| Objectifs centrés sur les<br>selfs | <b>Anthropique</b>                              | <b>Juridico-Psycho-Managérial</b>                               |
| Objectifs centrés sur<br>l'œuvre   | <b>Epistémique</b>                              | <b>Techno-Instrumental</b>                                      |

Tab. 1 : JATE - Présentation des différentes classes de paradigmes régulateurs

Le croisement de ces deux dimensions, objectifs centrés sur l'œuvre ou le self et posture analytique ou synthétique permet d'organiser les principes régulateurs selon quatre grandes classes de paradigmes (que l'on peut considérer également comme un espace de pôles

<sup>4</sup> Les règles résultent du processus de standardisation-déductive et les discours du processus de d'abstraction-théorisante (cf. infra).

<sup>5</sup> Les compétences sociales sont l'autorité et la sympathie, les compétences cognitives sont de nature sensori-motrice, affective et intellectuelle (cf. infra).

<sup>6</sup> Au sens des « sciences of artificial » de H.A. Simon.

d'attraction au sein duquel des paradigmes peuvent être hybridés de multiples manières). Ces paradigmes régulateurs définissent la matrice JATE<sup>7</sup> (tableau 1). Pour être plus fin, il est également possible de raffiner la problématique des objectifs centrés sur self ou sur l'œuvre en distinguant pour le self des objectifs *sociaux* ou *cognitifs* et pour l'œuvre sa dimension *matérielle* ou *sémiotique* en dégageant ainsi un ensemble de huit problématiques (tableau 2). A chacune de ces problématiques il est possible de faire correspondre des perspectives scientifiques relevant de points de vue disciplinaires spécifiques (l'approche scientifique n'étant d'ailleurs pas la seule possible pour élaborer des principes régulateurs). Le tableau 2, résume cette approche par disciplines scientifiques et la figure 2 représente l'orientation des paradigmes régulateurs selon le même symbolisme que la figure 1.

### Les paradigmes régulateurs selon la matrice JATE

**Paradigme Juridico-Psycho-Managérial** : les règles ou discours régulateurs sont centrés sur les objectifs des selfs, les bénéfices issus de l'usage ou consommation de l'œuvre par son récepteur et la satisfaction du réalisateur liée à sa (co-)production quand celle-ci répond adéquatement à la demande et à ses critères de production propres. Relevant d'une posture « synthétique », ce paradigme met en œuvre des règles et discours de type prescriptifs et visant plutôt les objectifs à court ou moyen terme de la transaction. Il porte à la fois sur les objectifs sociaux (reconnaissance, responsabilité, propriété...) et cognitifs au sens large (satisfaction et bien-être, compréhension et intelligence). Ces règles et discours régulateurs correspondent aux points de vue des sciences de l'action dans le domaine des sciences humaines et sociales<sup>8</sup>, par exemple, de points de vue juridique (droit, devoir, légitimité, propriété...), psychologique (motivation, attentes, représentation, compréhension ...), managériaux et gestionnaires au sens large (responsabilité, incitation, reconnaissance, délégation, positionnement stratégique, performance...) ou enfin politique (représentativité).

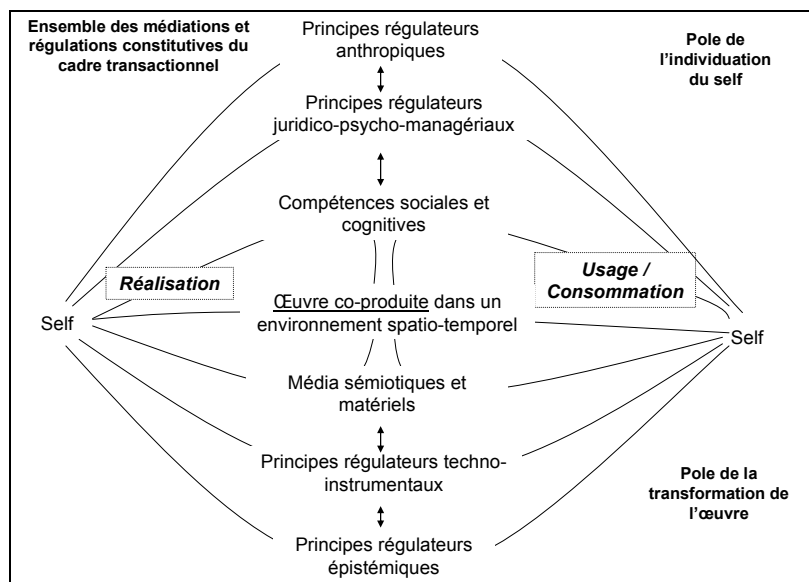


Fig. 2 :JATE - Orientation des différents types de paradigmes régulateurs

**Paradigme Anthropique** : les règles ou discours régulateurs sont également centrés sur les selfs et leur satisfaction. Mais relevant d'une posture analytique ils sont plutôt orientés sur la

<sup>7</sup> Dans (Zacklad 2005) la perspective est légèrement différente : la matrice SEPI croise les objectifs avec le degré de réflexivité.

<sup>8</sup> Voir, par exemple, Simon xx sur la problématique des sciences du design qui recouvre aussi bien la pédagogie que le génie civil mais selon des modalités de rapport aux « objets » bien sur différentes.

description des situations et de leur déterminants permettant de mettre en évidence les « lois » dont elles relèvent. Ils peuvent correspondre aux mêmes points de vue disciplinaires que ceux précédemment évoqués (psychologie ou droit, par exemple), mais selon une posture moins prescriptive. Ils relèvent aussi d'autres points de vue, sociologique (identité, appartenance, normes, justification, formes de régulation organisationnelle...), historique (tradition, culture, civilisation...), ou économique (régulation macroscopique, vision sectorielle...), par exemple.

**Paradigme Techno-Instrumental :** les règles ou discours régulateurs relevant de ce paradigme sont centrés sur les attributs de l'œuvre et leur cohérence dans le cadre d'un ensemble d'œuvres apparentées. Quand la posture est synthétique, c'est-à-dire prescriptive et centrée sur l'action, ce paradigme recouvre tous les points de vue associés aux sciences de l'action qui permettent de concevoir et d'analyser le médium des transactions dans sa dimension symbolique ou matérielle. Selon la dimension symbolique il s'agit des points de vue disciplinaires relevant de « l'art » au sens large, littérature, rhétorique, musique, arts graphiques, danse, architecture, urbanisme, design industriel, analyse fonctionnelle des systèmes industriels et des services, sémiologie médicale... Dans sa dimension matérielle, les disciplines concernées correspondent à toutes les formes de « génie » ou d'ingénierie, qui fournissent des supports pour la réalisation des projets « d'art appliqué » allant des techniques médicales au génie informatique en passant par le génie civil ou le génie biologique et les techniques d'imprimerie.

|   |  |  |
|---|--|--|
| Posture   | Analytique<br>(descriptive et compréhensive)   | Synthétique<br>(prescriptive et centrée sur l'action)  |
| Focalisation  |  |  |
| Objectifs centrés sur les selfs                                       | <b>Anthropique</b>   | <b>Juridico-Psycho-Managérial</b>  |
| Compétence sociale (et identités)                                     | Sciences sociales éclairant les déterminants de l'action collective (sociologie, histoire, économie, anthropologie, philosophie, principes du droit, géographie humaine...)  | Sciences sociales centrées sur les modalités pratiques de régulation de l'action collective : management, gestion, droit appliqué, psychologie sociale appliquée...                                  |
| Compétences cognitives (sensorimotrices, affectives, intellectuelles) | Sciences humaines éclairant les déterminants des compétences et des apprentissages : psychologie cognitive, ergonomique <sup>9</sup> , du développement, psycholinguistique, psychologie clinique et psychanalyse... | Sciences humaines centrées sur les modalités pratiques de transformation des compétences cognitives : pédagogie, psychologie clinique appliquée, ergonomie, gestion des compétences...               |
| Objectifs centrés sur l'œuvre   | <b>Epistémique</b>   | <b>Techno-Instrumental</b>   |
| Dimension symbolique  | Description des « langages » et de leurs principes : linguistique, histoire de l'art, mathématique, philosophie...   | Arts appliqués au sens large (ingénierie des contenus), grammaire et rhétorique prescriptive, dessin technique, méthode de modélisation, médecine dans sa dimension sémiotique (langage du corps)... |
| Dimension matérielle  | « Sciences » des supports, physique, astronomie, géologie, chimie, biologie... dans une optique descriptive (découverte de lois « naturelles »).   | Technologies liées aux supports (ou sciences de l'ingénierie liées aux supports) : techniques médicales, pharmacologie, génies mécanique, chimique, biologique, civil, informatique, électronique... |

Tab. 2 :JATE – Exemple de disciplines scientifiques ou techniques associées aux différents types de paradigmes régulateurs

**Paradigme épistémique** : relève d'une posture analytique et donc plus descriptive et compréhensive. Selon la dimension symbolique, ce paradigme correspond aux disciplines qui traitent des systèmes de langues et de leurs principes « génétiques » : linguistique, philosophie, mathématique auquel on pourrait rajouter des points de vue tels que l'histoire de l'art ou l'épistémologie. Selon la dimension plus matérielle, il regroupe les très nombreuses disciplines relatives aux supports physiques, chimiques, biologiques qui « véhiculent » les expressions symboliques, abordées non pas sous l'angle de l'ingénierie mais sous celui de la recherche de lois explicatives des phénomènes.

### ***Gestion des connaissances : tacitivité du connu et du connaissant***

La question du statut qu'il faut donner à la notion de « connaissance » dans la théorie transactionnelle de l'action ne peut être abordée sans une réflexion sur la problématique des connaissances tacites qui, de manière paradoxale, est considérée par certains auteurs comme la plus cruciale des formes de connaissances. La notion de connaissance tacite introduite par

<sup>9</sup> On distingue ici l'ergonomie (relevant du juridico-psycho-managérial) de la psychologie ergonomique réflexion plus fondamentale sur l'interdépendance entre cognition et activités professionnelles.

(Polanyi 1967) a connu un succès important en économie suite aux travaux de Nelson et Winter (1982) et en gestion suite à ceux de Nonaka et Takeuchi (1997). Dans le champ de l'économie, Nelson et Winter expliquent les performances des firmes sur la base de leur capacité à mettre en œuvre des routines basées sur des automatismes, au sens de la psychologie cognitive, qui ont de ce fait un caractère tacite, c'est-à-dire difficile si ce n'est impossible à observer, à transmettre, à détacher du contexte.

De nombreux débats ont eu lieu sur le caractère intrinsèquement ou nécessairement tacite de la connaissance (la position de Nelson et Winter) opposée à l'idée selon laquelle toute connaissance peut potentiellement être codifiée pour autant qu'un effort suffisant de formalisation soit consenti (position de Cowan et al. 2000, relevant selon Nightingale 2001 de l'école de la codification forte). Cependant, pour Polanyi, il n'existe pas de connaissance explicite qui ne soit pas enracinée dans de la connaissance tacite : « *Hence all knowledge is either tacit or rooted in tacit knowledge. A wholly explicit knowledge is unthinkable* » (Polanyi 1969 p. 144). Comme l'explique Rammert (2002), selon Polanyi, tout développement de nouvelles connaissances explicites entraîne le développement associé de connaissances tacites, le travail scientifique lui-même y recourant largement.

Sans prendre position à ce stade dans ce débat nous plaiderons pour un double changement de perspective. Premièrement, la tacitivité de la connaissance nous semble relever de problématiques diverses quant à leurs causes et à leurs effets. Plutôt que d'adopter une perspective essentialiste sur la connaissance tacite, il nous semble préférable d'adopter une perspective relativiste selon laquelle la connaissance possède un caractère tacite non pas de manière intrinsèque, mais dans certaines conditions et dans certains contextes. Deuxièmement, il nous semble préférable d'abandonner la catégorie générale de connaissance au profit d'une séparation entre le connaissant et le connu, catégories substitutives qui toutes les deux sont susceptibles de comporter des dimensions tacites mais selon des modalités assez significativement différentes.

### **Le connaissant et le connu**

On s'accordera d'abord avec Dewey et Bentley (1949) pour considérer que le terme de connaissance est particulièrement polysémique et ambigu. Ces auteurs lui substituent d'emblée deux catégories qu'ils présentent principalement dans le cadre des activités sémiotiques : celle de *connu*<sup>10</sup> (known), les faits établis à l'issue du processus transactionnel (qui peut être notamment vu comme un processus d'enquête) et celle de *connaissant*<sup>11</sup> (knowing) qui désigne la phase « active » de transformation de l'environnement, notamment de dénomination, qui ne laisse pas les transactants inchangées (la transaction<sup>12</sup> étant par définition un processus de transformation réciproque de la situation et des transactants).

---

<sup>10</sup> « *Knowns: Environmental phases of transactionally observed behaviors. In the case of namings-knowings the range of the knowns is that of existence within fact or cosmos, not in a limitation to the recognized affirmations of the moment, but in process of advance in long durations* » (Dewey & Bentley 1949). Une des manières de comprendre le connu selon cette définition est de l'appréhender comme correspondant aux composantes du cadre transactionnel qui contribuent à déterminer le déroulement de la transaction sans être sous le contrôle direct des actions à court terme des transactants tout en résultant, par ailleurs, de la réification de leurs actions passées.

<sup>11</sup> « *Knowings: Organic phases of transactionally observed behaviors. Here considered in the familiar central range of namings-knowings. The correlated organic aspects of signalings and symbolings are in need of transactional systematization with respect to namings knowings* » (Dewey & Bentley 1949).

<sup>12</sup> « *Transaction: The knowing known taken as one process in cases in which in older discussions the knowings and knowns are separated and viewed as in interaction. The knowns and the named in their turn taken as phases of a common process in cases in which otherwise they have been viewed as separated components, allotted irregular degrees of independence, and examined in the form of interactions* » (Dewey & Bentley 1949).

Dans le cadre de notre approche transactionnelle de l'action nous nous appuyerons également sur ces deux catégories. Nous définirons **le connu** comme *le produit validé d'une activité transactionnelle converti en ressource<sup>13</sup> pour la réalisation de nouvelles transactions, se déclinant soit en une « œuvre » (média externe aux transactants) soit en un « self » ayant gagné en individualisation (compétences cognitives et sociales reconnues).*

**Le connaissant** correspondra à un *ensemble d'activités transactionnelles interdépendantes polarisées par des objectifs centrés à la fois sur l'œuvre et le self dans un cadre situationnel.* En prolongeant la notion de situation transactionnelle présentée plus haut, nous définissons le cadre transactionnel<sup>14</sup> comme étant constitué par :

- *un réseau de transactants reliés par des engagements transactionnels<sup>15</sup>, dotés de compétences spécifiques (cognitives et sociales) et constituant un ou plusieurs selfs individuels ou collectifs<sup>16</sup> ;*
- *se rencontrant sur un territoire (spatial ou virtuel mais définissant des contraintes spatio-temporelles pour les rencontres et l'accès aux ressources) ;*
- *exploitant des ressources (au sein du territoire) de nature instrumentale, convertible, énergétique, incitative à caractère matériel (technique ou « matérielle simple ») ou symbolique (informationnelle ou sémiotique) ;*
- *dont l'activité est régulée par des règles ou discours (constituant des ressources symboliques régulatrices) définissant les relations entre les transactants (contractuelles, hiérarchiques...), les modalités d'accès aux ressources et les modalités de transformation (conception) et de réception (usage) de ces dernières ;*
- *visant à produire des œuvres et des selfs répondant aux objectifs transactionnels en transformant un médium (ressources convertibles) et la compétence cognitive et sociale des transactants (œuvre et selfs susceptibles de constituer de nouvelles ressources dans une autre activité connaissante : transformation en un « connu »).*

Dans les termes de la théorie transactionnelle de l'action quand le connu un caractère tacite c'est que les productions de certaines activités transactionnelles ne constituent pas aisément des ressources exploitables par de nouvelles activités à l'intérieur du même cadre transactionnel ou dans un cadre transactionnel différent. Les transactions peuvent s'être déroulées avec succès, mais leur production n'est pas aisément re-mobilisable dans de nouvelles transactions. L'œuvre produite peut, par exemple, avoir un caractère trop local pour faire l'objet d'une ré-exploitation. Pour remédier à ce problème de conversion produit-ressource, il faut recourir à des investissements spécifiques relevant de la gestion du connu. Cette conversion est d'autant plus difficile à réaliser que l'exploitation des produits d'une transaction par une autre est différée dans le temps ou que le réseau de transactants est hétérogène.

---

<sup>13</sup> Cf. notamment Billaudot (2004) pour sur le processus de conversion produit-ressource dans l'activité.

<sup>14</sup> Le cadre transactionnel correspond aux paramètres communs à plusieurs situations transactionnelles apparentées.

<sup>15</sup> A la différence des modèles de « réseaux sociaux », ce n'est pas la fréquence des interactions qui définit le réseau des transactants mais le réseau des engagements, qui peuvent par exemple, être souscrits au nom de certains transactant par certains de leur représentants.

<sup>16</sup> Quand le réseau de transactants constitue un self collectif (plusieurs individus mutuellement interdépendants) il peut correspondre à un « social world » au sens de Strauss (1993) avec la théorie duquel nous n'avons pas fait de comparaison systématique. Nous parlerons souvent de « communauté » pour évoquer un réseau de transactants « collectif », où les engagements mutuels sont souscrits par plusieurs « individus ».

Le connaissant comporte lui aussi de nombreuses dimensions tacites, non seulement pour un observateur extérieur, mais également pour les transactants parties prenantes. La tacitivité du connaissant a un caractère problématique quand son potentiel d'action est menacé et corollairement sa capacité à produire des œuvres. Cette tacitivité peut porter sur les différentes composantes du cadre transactionnel, réseau de transactants engagés, caractéristiques du territoire, nature des ressources, règles et discours régulateurs. C'est d'ailleurs souvent l'évolution de l'une ou l'autre de ces composantes qui met le connaissant en danger : changement de territoire, modification du réseau des transactants, disparition de certaines ressources, etc.

### **Typologie des formes de tacitivité**

Les causes de la tacitivité du connaissant et du connu ont selon nous des causes diverses qui nécessitent d'être différenciées parce qu'elles impliquent des stratégies de gestion différentes. Elles renvoient aux principales démarches de gestion des connaissances mises en œuvre par les praticiens et/ou évoquées dans la littérature scientifique dans les domaines des sciences de l'information, des sciences de gestion, de l'ingénierie des connaissances et de la psychologie ergonomique. Elles s'appliquent a priori à la problématique du connu comme à celle du connaissant même si leur signification n'est sans doute pas exactement la même dans chacune d'elle. Il s'agit d'une tacitivité résultant soit :

- du caractère **compilé** du connaissant résultant de l'automatisme des activités transactionnelles ;
- du caractère **volatil** du connu résultant d'un investissement insuffisant des productions intermédiaires ou finales ;
- du caractère **confiné** du connu et du connaissant résultant de la difficulté à étendre l'activité du connaissant et à diffuser le connu dans d'autres territoires et auprès d'autres transactants ;

### ***Stratégies visant à remédier à la compilation ou la volatilité***

#### **Compilation : explicitation conscientisante des automatismes et des routines**

La problématique de la compilation des activités transactionnelles est une des plus fréquemment mise en évidence dans les travaux sur la gestion des connaissances et correspond au caractère implicite, pour les transactants eux-mêmes, à la fois des œuvres produites et du cadre transactionnel dans lequel le connaissant se déploie. Elle tient à l'enchaînement des transactions et des micro-transactions de manière quasi automatique sans explicitation des principes régulateurs<sup>17</sup> de l'activité relatifs aux transactants impliqués, la nature de leurs relations, les caractéristiques du territoire, la nature des ressources mobilisées et de l'œuvre produite.

Les stratégies de gestion des connaissances associées relèvent, « d'élicitation des connaissances » (knowledge elicitation) qui conduisent les transactants à une prise de distance réflexive vis-à-vis de leurs pratiques de manière à permettre l'expression des « règles » auxquelles ils se conforment. Ces règles, ou plus généralement discours, peuvent porter sur différentes composantes des transactions :

- les ressources techniques, par exemple instrumentales, et les activités manipulatoires associées ;

---

<sup>17</sup> Un ensemble de principes régulateurs constitue un paradigme inscrit dans la matrice JATE.

- les transactants, en mettant par exemple en évidence une communauté de pratique pertinente (réseau de transactants) ;
- les productions intermédiaires permettant la réalisation de l'œuvre « finale », productions dont la valeur pouvait ne pas être reconnue ;
- les compétences mobilisées et développées dans la transaction conduisant à souligner la « professionnalité » associée à la transaction.

### **Volatilité : stratégie de documentarisation et mémoire organisationnelle**

La problématique de la volatilité ou de l'oubli qu'il provoque n'est pas de même nature que celle de la « compilation ». Dans l'oubli, l'œuvre produite peut avoir été clairement perçue comme telle et sa production n'a pas nécessairement été réalisée dans le cadre d'un enchaînement d'opérations routinières. Cependant, pour diverses raisons, dont la plus commune est l'éloignement temporel, l'œuvre ou la production intermédiaire ont été d'une certaine manière perdues tant pour leurs réalisateurs que pour leurs bénéficiaires. Si elles ne sont pas perdues définitivement, les efforts qu'il faudrait consacrer à leur recherche sont considérés comme trop importants comparativement à d'autres moyens substitutifs.

Une des raisons de la volatilité du connu tient au caractère éphémère du support de la production sémiotique. C'est le cas, par exemple, de discours qui ont produits des effets utiles mais qui faute d'avoir été retranscrits ont été, pour partie, oubliés par les transactants. Dans ce cas, le recours à des instruments techno-informatiques permettant un enregistrement ou une retranscription de la production sémiotique est bien sur une stratégie pertinente. Mais dans certains cas, même en présence d'un support pérenne assurant une « médiation substitutive » de la transaction (Zacklad 2004) les fragments de contenu sémiotique pertinents ne peuvent être extraits facilement de la totalité du contenu (des phrases dans un texte long, par exemple).

La documentarisation apparaît alors comme la stratégie pertinente. Elle consiste à doter les supports pérennes « *d'attributs spécifiques permettant de faciliter (i) leur gestion parmi d'autres supports, (ii) leur manipulation physique, condition d'une navigation sémantique à l'intérieur du contenu sémiotique et enfin, (iii) l'orientation des récepteurs, mais également de plus en plus des réalisateurs eux-mêmes à l'intérieur du support en définissant une ou plusieurs cartographies des contenus sémiotiques susceptibles de guider la navigation sémantique.* » (Zacklad 2004). Dans le cas où le support est numérique, différents instruments techno-informatiques peuvent également être mis à contribution pour assister les transactants dans les opérations de recherche des contenus pertinents. Une partie importante des stratégies de gestion des connaissances faisant appel aux sciences de l'information et à l'ingénierie des connaissances notamment d'orientation documentaire repose sur ces méthodes.

La volatilité du connu porte parfois sur les productions intermédiaires dans le contexte d'un cadre transactionnel changeant : structures projets dissoutes, réorganisations internes, territoires... Les stratégies de gestion des connaissances utilisées sont de nature diverses. Dans le domaine du « design rationnel » (Moran & Carroll 1996), par exemple, on re-trace les arguments successifs ayant conduit à la décision dans les réunions de travail et on les schématise de manière graphique. Le principe est de ne pas s'en tenir seulement à l'œuvre finale mais aux processus y ayant conduit de manière à restituer les étapes intermédiaires de la décision (productions intermédiaires) et les parties prenantes engagées. Dans ce but, ces méthodes ont été enrichies pour permettre la représentation des transactants et de leurs rôles dans la discussion (Lewkowicz & Zacklad, Bekhti & al. 2001). Quand ce sont les compétences des transactants dont l'organisation n'a plus la mémoire, pour des raisons similaires à celles précédemment évoquée, on met en place des systèmes de types « pages jaunes » de compétences internes. (Cahier & Zacklad xxx).

## **Confinement du connaissant et du connu**

La problématique du confinement correspond à la problématique du défaut de « transférabilité » d'un connu ou d'un connaissant d'un territoire donné à d'autres territoires plus vastes, ou d'une communauté de pratique constituant un réseau de transactants à d'autres communautés plus étendues. Les deux problématiques spatiale et sociale sont souvent interdépendantes : l'exploration d'un nouveau territoire implique de nouvelles rencontres et la rencontre de nouveaux transactants nécessite l'exploration de nouveaux territoires. Quand le *connu* est confiné celui-ci constitue bien une ressource au sein d'un territoire donné et pour une communauté donnée mais n'est pas aisément exploitable dans d'autres. Quand le *connaissant* est confiné l'activité transactionnelle est réalisée localement dans un lieu donné et pour une communauté considérée<sup>18</sup> mais des problèmes de coordination surgissent quand il est nécessaire de l'étendre à d'autres transactants ou de la « délocaliser ».

Derrière la problématique de l'extension territoriale et sociale se trouvent d'autres problématiques connexes qui en sont souvent la conséquence directe : nouvelles ressources, nouvelles formes de régulation... Les difficultés associées au confinement du connu et du connaissant correspondent, par exemple, à de nombreuses problématiques industrielles et servicielles<sup>19</sup> : nouvelles formes de coordination entre entités suite à des réorganisations, transfert de savoir-faire à des clients, intégration de nouveaux membres pouvant être partiellement « délocalisés » et plus trivialement, départ à la retraite de certains collaborateurs déstabilisant une communauté, ou déménagement dans un autre environnement.

La gestion des connaissances associée aux problèmes de confinement (gestion du passage d'une communauté et d'un territoire restreint à un collectif et un territoire étendu, par exemple) correspond, dans les termes de la théorie transactionnelle de l'action, à la gestion de la *répartition spatio-socio-temporelle des transactions*<sup>20</sup> (Zacklad 2004) à l'aide de stratégies de coordination permettant d'y remédier. Du fait de la répartition des activités connaissantes, réalisateurs et bénéficiaires des transactions peuvent ne pas être présents dans le même cadre spatio-temporel. Cela implique de donner une forme pérenne aux réalisations intermédiaires de manière à ce que la transaction puisse être initialisée, interrompue, réactualisée, répétée, dans toutes les configurations de présence absence du bénéficiaire et du réalisateur. Par ailleurs, dans certains contextes, d'autres réalisateurs et bénéficiaires peuvent se substituer aux réalisateurs et bénéficiaires ayant initié la transaction en « jouant leur rôle » ce qui correspond à la dimension sociale de la transaction.

La répartition du connu correspond plus directement à un problème de valorisation et de distribution au sens économique du terme. La question de la répartition renvoie à la problématique déjà évoquée de la distinction entre des transactions se situant à l'intérieur du même self collectif et entre des transactants moins proches mais partageant néanmoins des intérêts similaires<sup>21</sup>. La problématique de la conversion produits ressources liée à la distribution du connu se poserait essentiellement pour les secondes parce que l'œuvre a été réalisée dans le cadre d'une moindre proximité avec ses bénéficiaires potentiels ou sans leur

---

<sup>18</sup> Ou pour un self individuel donné.

<sup>19</sup> Voir, par exemple, (Du Tertre 2001) au sujet de la problématique des activités servicielles de nature immatérielle et relationnelle qui sont particulièrement liées aux transactions créatrices.

<sup>20</sup> Nous utilisons ici plutôt le terme de répartition que de distribution.

<sup>21</sup> Où de la confrontation d'une œuvre réalisée dans un dialogue intérieur avec soi-même avec un « public » extérieur.

demander un engagement à priori dans la transaction. Ces problèmes sont plus souvent traités comme relevant de la sociologie de l'innovation que de la gestion des connaissances<sup>22</sup>.

### **Typologie des stratégies de transférabilité des connaissances**

Dans Zacklad 2005 nous présentons huit stratégies de coordination prototypiques pour les transactions communicationnelles réparties dont certaines comme la documentarisation et l'intensification du recours aux équipements techno-informatiques, ont déjà été évoquées. Nous présentons ici trois stratégies dites de « transférabilité des connaissances » qui correspondent à la problématique de la répartition du connaissant et du connu dans des territoires et communautés hétérogènes qui s'ajoutent aux deux stratégies d'explicitation conscientisante et de documentarisation que nous avons déjà introduites (et qui bien que pouvant être également pertinente dans le cadre d'une problématique de confinement ne relèvent pas exclusivement de cette problématique). Ces différentes stratégies ne sont pas en complète correspondance notamment du fait que les stratégies de coordination visent également des formes de répartition des transaction moins accentuées que celles qui relèvent de la problématique de la gestion des connaissances et qu'elles concernaient exclusivement la problématique de la réalisation d'œuvres à caractère sémiotique<sup>23</sup>.

---

<sup>22</sup> Voir, par exemple, les problèmes de constitution des réseaux socio-techniques chez Latour (1989) ou de traduction chez Callon (1986).

<sup>23</sup> En ce qui concerne la relation entre les huit stratégies de coordination présentées dans l'article sur les DopA (Zacklad 2005) et les stratégies de gestion des connaissances présentées dans cet article on peut établir les mises en relation suivante : (1) la normalisation de la situation transactionnelle correspond à la standardisation-déductive du connaissant, (2) la ritualisation mnémotechnique correspond à l'opération inverse de l'explicitation conscientisante, (3) la formalisation de l'expression correspond à la standardisation-déductive des œuvres à caractère sémiotique, (4) l'abstraction du contenu sémiotique correspond à l'abstraction théorisante, (5) la médiatisation substitutive, (6) la documentarisation, (7) l'intensification du recours aux équipement technico-informatiques et (8) la coordination substitutive correspondent aux pré-requis ou au prolongement de la documentarisation telle que nous l'avons évoquée ici (travail sur le support des œuvres sémiotiques), et la conversion paradigmatique n'a pas d'équivalent (elle correspond au « changement de focalisation épistémique » dans Zacklad 2004a).

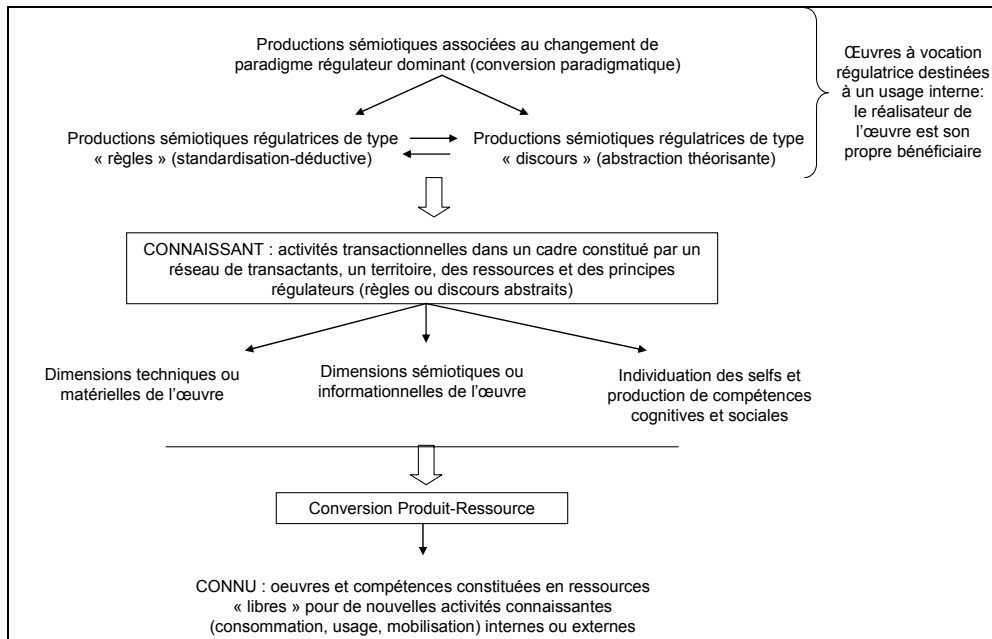


Fig. 3 : Productions sémiotiques associées à la régulation du connaissant.

Les trois types de stratégies de transférabilité des connaissances sont (1) *la standardisation-déductive*, (2) *l'abstraction théorisante* et (3) *la conversion paradigmatique*. Dans ces trois cas, la démarche consiste à expliciter certains paramètres du cadre transactionnel, c'est-à-dire à les rendre présents à la conscience des transactants à travers des productions sémiotiques et les représentations qu'elles suscitent, même si dans un second temps, à travers le processus d'automatisation-routinisation ils pourront redevenir partiellement implicites. Ces trois stratégies impliquent donc la réalisation de productions sémiotiques de type « règles » pour la *normalisation-standardisation* et de type discours pour *l'abstraction théorisante*. La *conversion paradigmatique* implique également des productions discursives qui ont pour objet de justifier le changement de paradigme régulateur dominant pour une activité connaisseur donnée.

### **Stratégies de standardisation-déductive et d'abstraction théorisante**

Toute activité transactionnelle transforme un médium (production de l'œuvre) pour produire un effet sur les transactants (production du self). Le médium possède deux dimensions : une dimension symbolique (sémiotique ou informationnelle) correspondant à ses « effets symboliques »<sup>24</sup> et une dimension matérielle (technique ou matérielle simple) correspondant à ses « effets énergético-libidinaux »<sup>25</sup>. La matérialité du médium lui permet de remplir une fonction de support de la dimension sémiotique et communicationnelle facilitant la production des effets symboliques souhaités par le réalisateur. Réciproquement, le caractère symbolique du médium lui permet de remplir une fonction d'expression de la dimension matérielle facilitant la production des effets énergético-libidinaux souhaités par le réalisateur<sup>26</sup>. Les

<sup>24</sup> Entraînant des opérations de pensée et des représentations associées à des problématiques intellectuelles ou esthétiques.

<sup>25</sup> Répondant à des problématiques de motricité et de déplacement, d'alimentation, d'amplification du potentiel musculaire ou perceptif, de protection, de sensations de confort et de bien être, de sexualité etc....

<sup>26</sup> Cette réciprocité peut paraître paradoxale dans les transactions communicationnelles en suggérant que les signes visent à faciliter l'effet énergético-libinal du support. Pourtant dans une perspective pragmatique tout acte de langage à une visée perlocutoire qui renvoie à des effets symbolique (pensée, représentation...) mais

principes régulateurs pourront donc porter sur l'œuvre dans sa dimension symbolique ou matérielle ou sur le self, en transformant ses compétences sociales et cognitives (cf. fig. y2). Les effets sur le self peuvent eux-mêmes être distingués selon qu'ils sont la conséquence de l'activité réalisatrice ou de l'activité réceptrice.

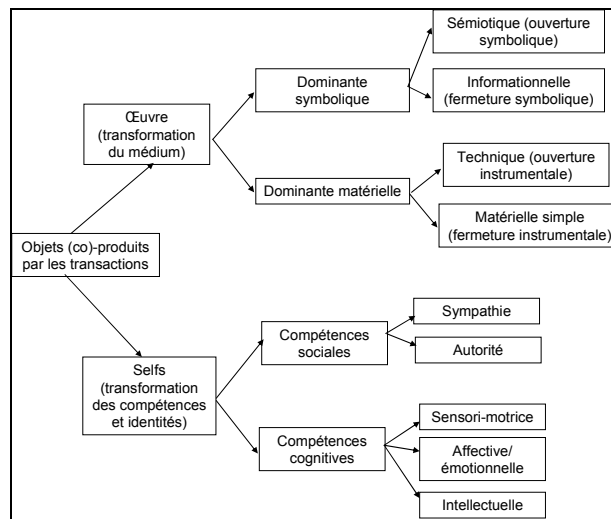


Fig. 4 : Types (co)-productions dans une transaction créative.

Dans le tableau 1, nous évoquons des exemples de discours régulateurs portant sur la dimension sémiotique ou technique de l'œuvre ou sur les effets produits sur les selfs transactants dans le cadre d'activités connaissantes créatrices de type « préparer un bon repas », « organiser une séance de brainstorming », « rédiger un document électronique », « fabriquer un nouvel outil », « dispenser des soins de kinésithérapie » ou « porter un diagnostic de maladie ». Considérées en tant que « discours », ces productions sémiotiques régulatrices ont une portée de nature globalisante, que celle-ci se traduise par une théorie au sens scientifique, une méthodologie au sens technologique, ou un récit à caractère mythique.

Elles sont produites par le biais des activités d'*abstraction-théorisante* que nous caractérisons plus bas. Elles peuvent également prendre la forme de « règles », c'est-à-dire de productions sémiotiques régulatrices à la fois plus « locales » et plus normalisées ou standardisées en référence à différentes situations d'application. La génération des « règles » au sens où nous les concevons ici résulte d'activités de *standardisation-déductive*, ainsi nommées parce qu'elles transposent les discours théorisants dans des situations particulières (le tableau 2 suggère la transposition de discours régulateurs généraux en règles régulatrices pour la préparation d'un repas et la rédaction d'un document).

---

également énergético-libidinaux (mécontentement, plaisir, excitation, motricité, etc.). Toute transaction communicationnelle s'appuyant sur un support matériel (vibrations sonores, feuille de papier...) on peut donc bien considérer que la forme de l'expression (la « signification » véhiculée) viserait aussi à orienter la bonne réception énergético-libidinale des gestes ayant transformé le support en permettant, par exemple, l'émergence de sentiments correspondant aux intentions du réalisateur. Etant à dominante sémiotique, la fonction symbolique des transactions communicationnelles prime sur leur fonction matérielle à l'inverse d'une transaction médiatisée, par exemple, par une aide au déplacement d'un objet lourd.

| Type d'objet adressé dans le discours                                      | Œuvre   |  | Self  |
|--|---|--|---|
|  | Type d'activité connaissante  | Discours régulateur relatif à la dimension sémiotique du média (fonction d'expression de la dimension matérielle)                    | Discours régulateur relatif à la dimension technique du média (fonction de support de la dimension sémiotique)  |
| Préparer un bon repas (dimension technique dominante)                      | Description des occasions dans lesquelles le plat se prépare, dimension culturelle, gastronomique...  | Description des ingrédients, aspect visuel et gustatif, agencements dans le plat...  | B : Effets nutritionnels, gustatifs et sociaux produits sur les selfs – R : compétences et reconnaissance liées à la cuisine                                  |
| Organiser une séance de « brainstorming » (dimension sémiotique dominante) | Description de ce type de réunion du point de vue des objectifs à atteindre, de la nature des enjeux, de la méthode d'animation...                          | Description de type de réunion du point de vue de l'emplacement des participants, des supports disponibles, des temps de parole...   | B : Effets intellectuels, affectifs, sociaux sur les participants...<br>R : compétences et reconnaissance liées à l'animation                                 |
| Rédiger document électronique (dimension sémiotique dominante)             | Description des objectifs rhétoriques, du type d'arguments à employer, de la longueur, du style, de la terminologie...                                      | Description du logiciel à utiliser, du format, de la méthode d'accès, des formes typographiques, des possibilités de numérotation... | B : effets produits sur le lecteur en termes intellectuels, émotionnels sociaux... R : compétences et reconnaissance liées à la rédaction                     |
| Fabriquer un nouvel outil (dimension technique dominante)                  | Description des fonctionnalités, du design, de l'ergonomie...   | Description des dimensions, de l'agencement de ses parties, de ses interactions physiques avec le substrat et avec l'utilisateur...  | B : effets produit sur l'utilisateur en termes de potentiel d'action et de la dimension sociale... - R : compétences et reconnaissance liées à l'ingénierie   |
| Dispenser des soins de kinésithérapie (dimension technique dominant)       | Définition des gestes et paroles en tant qu'ils constituent une manière d'entrer en relation avec le sujet selon un point de vue réparateur et préventif... | Définition du geste du point de vue de son interaction physique avec des organes, de son intensité, de sa force...                   | B : effets sur le patient bénéficiaire en termes sensoriels et psychologiques – R : compétences et reconnaissance liées à la thérapeutique                    |
| Porter un diagnostic d'une maladie (dimension sémiotique dominante)        | Définition de la sémiologie associée aux symptômes en tant qu'elle relève d'une forme « d'expression » de la « maladie »...                                 | Définition des gestes perceptifs et exploratoires plus ou moins instrumentés...  | B : effets intellectuels et émotionnels produits sur le patient bénéficiaire et/ou son entourage – R : compétences et reconnaissance liées à la thérapeutique |

Tab. 3 : Exemples de discours régulateurs dans différents domaines.

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
| Règles dans le domaine de la préparation d'un bon plat | Règles de classification des plats et de leurs situations d'usage dans le contexte d'une culture donnée. | Règles de standardisation liées à la préparation et à l'agencement des aliments.   | Règles sociales standardisant la consommation et le partage du travail (conception). |
| Rédaction d'un document électronique                   | Règles de standardisation de l'expression : plan, terminologie (thésaurus), etc.                         | Règles de standardisation des formats, de la typographie, de la numérotation, etc. | Règles sociales standardisant les modes de lecture et de reconnaissance des auteurs  |

Tab. 4 : Exemple de traduction en règles dans deux domaines.

### ***Discours abstraits versus règles***

L'*abstraction théorisante* et la *standardisation-déductive* peuvent être considérées comme deux opérations inverses. Alors que la première part d'une série de règles locales pour construire des discours régulateurs à caractère systématique et englobant (des théories au sens scientifique, des méthodologies au sens technologique ou des récits à caractère mythique), la seconde part de ces théories pour en déduire des règles plus directement opératoires, ancrées dans les situations cibles. Chaque forme d'expression régulatrice, discours théorisant ou règles standardisées, présente des avantages et des inconvénients spécifiques en termes de transférabilité et de confinement. Dit autrement, chacune d'entre elle autorise une forme « d'universalité » mais comporte des risques corollaire d'enfermement.

Les discours théorisants régulateurs présentent des risques confinement cognitif liés aux difficultés d'appropriation des « théories » et au caractère potentiellement exclusif de la vision des situations qu'ils peuvent induire. Inversement, leur caractère « abstrait » leur confère l'avantage de pouvoir s'appliquer potentiellement à plus grand nombre de situations en offrant une liberté d'interprétation dans la mise en œuvre des activités connaissantes. Les discours théorisants sont plus confinés du point de vue social (le cercle des transactants impliqués) mais sont potentiellement plus largement applicables.

De leur côté, les règles régulatrices présentent des risques de confinement cognitif liés à leur caractère trop concret qui peut les rendre difficilement transposables à d'autres situations où trop sensibles à des variations importantes des conditions de l'environnement. Par ailleurs, elles peuvent apparaître insuffisamment justifiées et donc sembler manquer de cohérence. Inversement, leur caractère concret les rend accessibles à un plus grand nombre de transactants tout en nécessitant un moindre effort d'interprétation. Les règles présentent un moindre potentiel créatif pour traiter les problématiques de situations diverses mais sont plus largement diffusables socialement.

### ***L'abstraction théorisante***

Chacune des stratégies de transférabilité des connaissances vient remédier aux inconvénients respectifs que présentent ces formes d'expression des principes régulateurs. La stratégie d'abstraction théorisante vient remédier au fait que les « règles » sur lesquelles s'appuient les transactants sont perçues comme trop nombreuses, que leur cohérence n'est pas facilement appréhendable ou encore que les théories officielles qui sont défendue dans l'organisation semblent en décalage avec les pratiques réelles. La problématique du développement d'une théorie explicatrice des situations rencontrées susceptible d'accroître le potentiel du connaissant renvoie aux stratégies de gestion des connaissances basées sur les théories de l'apprentissage organisationnel (Argyris & Schön 1974).

Dans certains cas, il s'agit de remplacer une théorie par un autre plus adéquate. Par exemple, pour Argyris & Schön, l'objectif du consultant est, par exemple, d'aider les acteurs à prendre conscience des théories en usage (*theorie in use*) qu'ils utilisent de manière tacite dans leur pratique par un travail de réflexion alors que celles-ci sont souvent en décalage avec les théories auxquelles ils adhèrent explicitement (*espoused theories*) pour être en mesure de transformer leurs représentations et leurs pratiques. Ce qui est important dans cette approche c'est la reconnaissance du rôle de la représentation de son activité par le connaissant, c'est-à-dire des principes régulateurs auxquels il adhère ainsi que de leur caractère systématique.

L'abstraction théorisante n'est pas nécessairement de nature formelle. Quand elle relève de paradigmes régulateurs de type anthropique ou juridico-psycho-managériaux, par exemple, elle peut prendre la forme de récits qui présentent l'histoire d'une entreprise collective et qui permettent de donner un sens à l'action commune. Le point important est l'affranchissement

vis à vis des règles que rendent possible les discours régulateurs de type théorisant. Les règles ont le plus souvent une dimension locale qui leur confère une certaine tacitivité (leur prémisses ne sont pas explicités du fait de leur indexicalité). L'abstraction théorisante offre des modalités de régulation collective qui substituent à l'observance de règles locales l'adhésion à un discours plus général et de ce fait plus aisément transposable à des situations possédant des structures « profondes » analogues (Zacklad 2004).

### ***La standardisation-déductive***

Dans certains cas, le recours systématique à des discours théorisants induit un confinement des principes régulateurs du fait de leur difficulté d'interprétation. La standardisation déductive vient alors proposer une traduction des principes de haut niveau dans les différentes situations d'application. Ce procédé aboutit à la définition de règles dont les prémisses et les conclusions renvoient à des caractéristiques tangibles du cadre transactionnel. Leur enchaînement permet de définir des procédures et le recours complémentaire à la documentarisation permettra de rendre ces procédures publiquement accessibles sur des supports pérennes numériques ou papier (cf. Kjeld & Simone 1996 au sujet du caractère publiquement accessible des mécanismes de coordination).

La standardisation-déductive permet ainsi de proposer des modalités de régulation remédiant au confinement cognitif de l'abstraction en permettant une large diffusion des standards et des normes. L'exploitation de ces règles conduit à la mise en place d'infrastructures informationnelles (Bowker et Star xx) qui induisent des formes de coordination par la standardisation (Mintzberg 1979) qui finissent elles-mêmes par devenir tacites même si elles sont le résultat d'une conception initiale délibérée. Enfin, la mise en œuvre de la standardisation-déductive pourra se traduire par la conception d'architectures et d'instruments essentiellement tangibles qui contraignent matériellement l'action collective comme les espaces des bâtiments qui contribuent à faciliter ou restreindre les rencontres, ou les commandes disponibles dans un logiciel qui ne permettent que certaines manipulation de données.

La standardisation déductive permet ainsi de remédier à certaines formes de confinement du connaissant en définissant des règles, des infrastructures informationnelles et des dispositifs techniques universellement disponibles. Mais elle contribue corollairement à enfermer les pratiques dans des cadres transactionnels stéréotypés dont il ne sera possible de s'échapper ensuite que par un nouveau travail d'abstraction théorisante préalable à un travail de rupture et de développement de nouvelles forme de transférabilité des connaissances dans des contextes sociaux et territoriaux inédits.

### ***La conversion paradigmatique***

Comme nous l'avons évoqué plus haut, la régulation de l'activité connaissante s'inscrit elle-même dans un paradigme dominant défini par la matrice JATE. Si toute activité connaissante implique à la fois la production d'une œuvre et la transformation des selfs, elle tend généralement à privilégier, dans un contexte donné, une régulation basée sur les caractéristiques de l'œuvre ou sur la satisfaction du self et une posture de type synthétique (prescriptive et centrée sur l'action) ou analytique (plus descriptive et compréhensive). La tacitivité du connaissant est ici liée au fait de privilégier, souvent de manière implicite, un paradigme régulateur donné alors que la situation transactionnelle impliquerait une conversion paradigmatique pour échapper au confinement du connaissant.

Il existe de nombreux exemples de problèmes de gestion des connaissances liés à un défaut de conversion paradigmatique qui correspondent à différentes transitions dans la matrice JATE :

1) Une régulation exclusivement *techno-instrumentale* qui ne parvient pas à mettre en évidence les déterminants *juridico-psycho-managériaux* du connaissant (impliquant une conversion paradigmatique de type 1 représentée par une flèche sur la figure 5).

- Exemple : nombreux cas de services d'ingénierie qui ne parviennent pas à saisir les enjeux stratégiques, politiques, juridiques des projets de conceptions dans lesquels ils sont impliqués, projets qui échouent alors mêmes que les réalisateurs sont persuadés de leur excellence technologique.

2) Inversement une régulation *juridico-psycho-managériale* qui ne parvient pas à saisir les déterminants *techno-instrumentaux* (impliquant une conversion paradigmatique de type 2).

- Exemple : nombreux cas de managers qui ne sont pas formés aux Technologies de l'Information et de la Communication et qui ne parviennent pas à saisir comment ceux-ci participent de l'activité connaissante au sein des collectifs (ou de responsables commerciaux qui n'ont pas de vision assez fine des caractéristiques techniques des produits qu'ils distribuent).

3) Une régulation *juridico-psycho-managériale* qui ne parvient pas à saisir les déterminants *anthropiques* (impliquant des conversions paradigmatiques de type 3).

- Exemple : des managers qui tentent d'appliquer une doctrine de gestion exogène à un groupe dont ils ne comprennent pas la culture (inversement la revendication d'une authenticité culturelle qui ne perçoit pas les enjeux gestionnaires et/ou juridiques).

4) Une régulation *techno-instrumentale* qui ne parvient pas à saisir les déterminants *épistémiques* (impliquant des conversions paradigmatiques de type 4).

- Exemple : un service technique qui ne parvient pas à produire une innovation qui lui permettrait de résoudre des problèmes récurrents ou à satisfaire les besoins de clients spécifiques en exploitant des résultats de recherches amont qui permettraient de redéfinir le problème (inversement un service de recherche amont qui ne perçoit pas les contraintes d'ingénierie qui permettraient ses idées de se transformer en innovation).

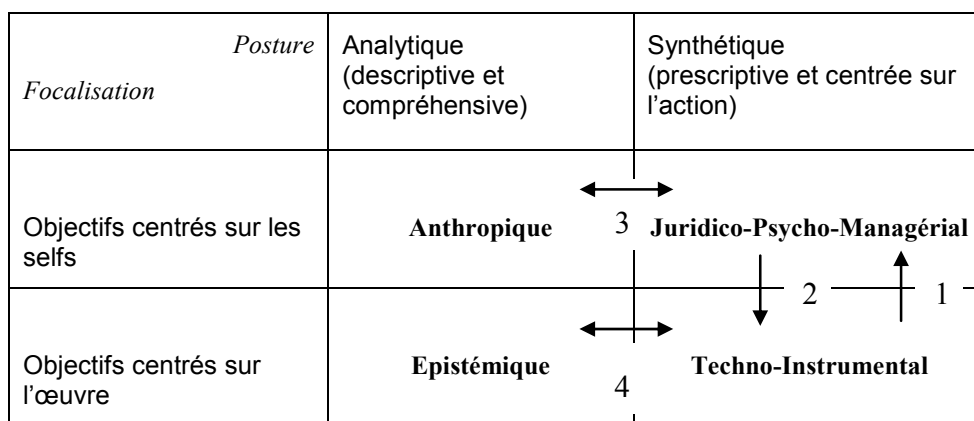


Fig 5. Les conversions paradigmatiques nécessaires pour traiter les problèmes cités en exemple.

Enfin, on pourra également parler de conversion paradigmatique quand, à l'intérieur d'une classe de paradigme donné, se produit une transformation radicale des principes régulateurs dominants qui transforme la nature des objets considérés. Par exemple, dans le cadre d'un paradigme juridico-psycho-managérial, le passage d'un mode centralisé et planificateur à un mode décentralisé et ascendant pourrait également apparaître comme une conversion paradigmatique.

## Conclusion

Il nous faudrait poursuivre en tirant les conséquences de cette approche du connu et du connaissant par une mise en perspective avec différentes théories issues, notamment, du champ de la gestion et de l'économie. Sans pouvoir entamer ici une discussion approfondie, nous reviendrons pour conclure sur une des spécificités de notre vision des stratégies de gestion des connaissances (résumée dans la figure 6). En particulier, nous ne souscrivons pas à une conception de type essentialiste des notions de connaissance tacite et explicite, qui est notamment sous-jacente à l'approche de Nonaka et Takeuchi (1997)<sup>27</sup>. En effet, chez ces auteurs, la connaissance tacite est du côté de l'individuel et l'explicitation correspond à un processus d'externalisation-codification encore renforcé par la documentarisation qui permet une réappropriation plus aisée par les acteurs des savoirs codifiés.

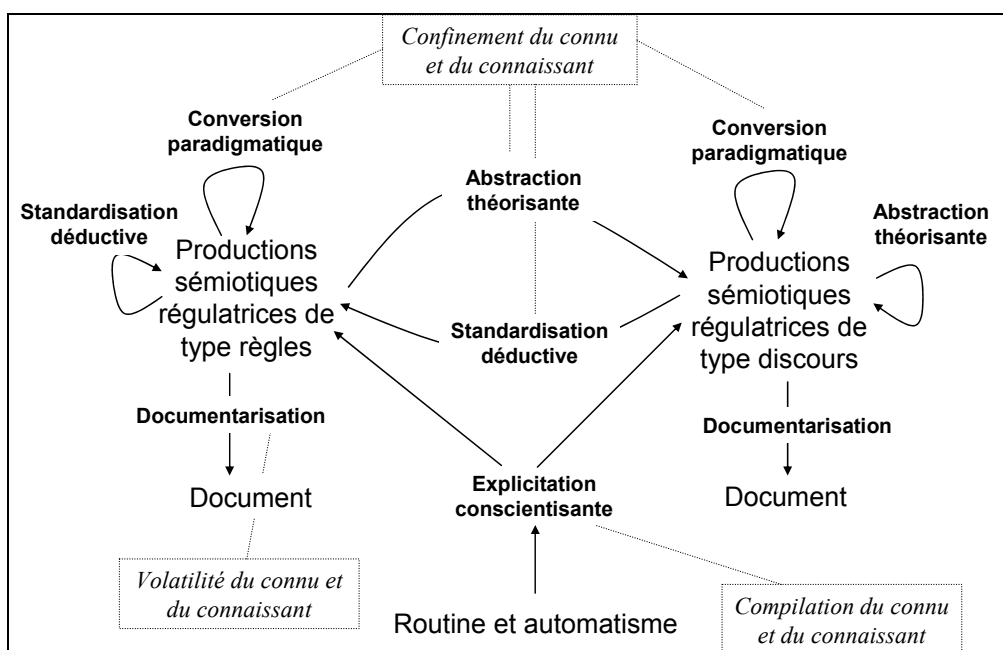


Fig 6. Les cinq stratégies de gestion de connaissances présentées.

Selon notre approche de la tacitivité, plus relativiste qu'ontologique, les dimensions tacites du connaissant et du connu ne sont pas plus intrinsèquement individuelles que les dimensions explicites. On remarquera notamment que l'explicitation conscientisante est d'abord pour nous celle des conditions de l'enchaînement des transactions qui relèvent, pour une large part, de phénomènes collectifs<sup>28</sup>. L'explicitation conscientisante n'est pas de l'ordre du passage des savoir-faire mentaux individuels à des savoir collectifs mais de l'ordre de la mise en évidence de modalités de régulation implicite de l'action, notamment collective, à des formes d'expression plus explicites des déterminants de cette régulation.

Les choses sont encore plus nettes dans le cas du confinement du connaissant et du connu. Dans le cadre de cette problématique, le connaissant et le connu n'apparaissent comme tacites que dans le contexte d'un élargissement social ou territorial des objectifs transactionnels. La dimension tacite n'a donc pas un caractère intrinsèque mais est relative aux objectifs poursuivis, au réseau de transactants potentiellement impliqués et aux caractéristiques du cadre transactionnel. Comme on l'a vu, selon les cas, la transférabilité du connaissant et du

<sup>27</sup> Voir aussi sur ce point les critiques de (Tsoukas 2002) et (Day 2005).

<sup>28</sup> Les transactions se déroulent entre des selfs correspondant à des individus distincts ou sont prises en charge par le même individu engagé dans un dialogue avec lui-même (cf. supra).

connu, c'est-à-dire son explicitation pour de nouvelles cibles, pourra être atteinte par la production de discours théorisants, de règles normalisatrices, ou encore par une conversion paradigmatique visant à transformer radicalement la perception des enjeux et des modalités de régulation des transactions.

Selon cette dernière perspective, nous pourrions évoquer une piste nouvelle pour interpréter les différences entre gestion des connaissances à la japonaise et à l'occidentale que celle proposée par Nonaka et Takeuchi dans leur perspective théorique. L'hypothèse que nous pourrions formuler consisterait à suggérer que ce n'est pas tant l'amour démesuré des occidentaux pour l'explicitation de toutes choses contrasté avec la confiance en la tacitivité des japonais qui différencient ces cultures. Les différences seraient à chercher dans le recours à des paradigmes régulateurs de nature différente, par exemple, plus synthétiques qu'analytiques ou, au sein d'un type de paradigme régulateur donné, par le choix délibéré de modalités de communication tendant à privilégier la recherche de consensus locaux à la mise en scène de controverses.

Dans la perspective du confinement, cela serait alors le fait que les paradigmes régulateurs japonais aient été difficiles à appréhender pour les occidentaux qui les leur a fait apparaître comme « tacites ». En d'autres termes, les modalités de fonctionnement des organisations japonaises ne sont pas plus tacites que celles des organisations occidentales si l'on comprend tacite dans le sens d'une intériorisation mentale des règles. Par contre, elles ont pu recourir à des paradigmes régulateurs qui, tout en étant largement explicites en leur sein, ont promu des formes d'organisation dans lesquelles les communautés ont été dotées de plus d'autonomie locale que dans certaines entreprises occidentales, une perspective qui a pu échapper un temps aux doctrines gestionnaires des « business schools<sup>29</sup> ».

Enfin, la documentarisation, ne transforme pas de manière systématique les dimensions tacites en dimensions explicites. La documentarisation est un travail sur les média qui vise à lutter contre la volatilité du connu dans le cadre d'un usage ultérieur spécifique des productions sémiotiques. Si elle joue un rôle essentiel en facilitant l'accès à des transactions distantes et la préservation de l'histoire de ces dernières pour un réseau de transactants réparti dans l'espace et le temps, elle ne permet pas, en elle-même, de remédier à la problématique de la compilation ou du confinement au sens ou nous le définissons ici.

En ce qui concerne la compilation, on remarquera qu'un énoncé peut rester extrêmement laconique pour un récepteur extérieur au contexte et que sa préservation sur un support pérenne, dans le cas, par exemple, d'une transcription, ne transformera en rien cette caractéristique. En ce qui concerne le confinement, on remarquera de même que l'accès élargi aux productions sémiotiques des transactions ne doit pas être confondu avec une transformation de ces contenus sémiotiques pour répondre aux interrogations d'autres publics que ceux qui étaient visés initialement. Ce dernier objectif est atteint par un processus de glose ou de commentaire interprétatif qui peut être associé à un travail de re-documentarisation original bien distinct de la transcription initiale.

## **Bibliographie**

- Argyris, C. and Schön, D. (1974). *Theory in practice: increasing professional effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Amin, A., Cohendet, P. (2004). *Architectures of knowledge*, Oxford: Oxford University Press.

---

<sup>29</sup> Une tendance aujourd'hui largement reconnue dans le contexte de la promotion des « communautés de pratiques », par exemple, dont l'importance était déjà d'ailleurs déjà soulignée par Nonaka et Takeuchi.

- Bakhtine, M. (Volochinov, V.-N.) (1977). *Le marxisme et la philosophie du langage*, Paris: Minuit.
- Bekhti S., Matta N., Andéol B., Aubertin G. (2001). Représentation des connaissances dans une mémoire de projet, *Revue Documents numériques*, Vol. 5. N. 3-4/2001, Hermès.
- Billaudot B. (2004). « A propos de deux questions concernant le concept de patrimoine : de quels éléments se compose un patrimoine et quels en sont les titulaires possibles ? », *Géographie, économie, société*, Volume 6, n° 3- Juillet-Septembre 2004, Lavoisier.
- Bowker, G; C., and Star, S. L., *Sorting Things Out: Classification and Its Consequences*. Cambridge, Mass. and London: MIT Press
- Cahier, J.-P., Zacklad, M., Monceaux, A., (2004). Une application du Web socio sémantique à la définition d'un annuaire métier en ingénierie, in N. Matta (ed), *Actes des 15èmes journées francophones d'Ingénierie des Connaissances (IC'2004)*, Grenoble : PUG.
- Cowan, R., Foray D., and P. A., David (2000). 'The Explicit Economics of Codification and the Diffusion The Economics of Codification and the Diffusion of Knowledge, *Industrial and Corporate Change*, 6:595-622
- Callon, M. (1986). Eléments pour une sociologie de la traduction, La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc, *L'Année sociologique*, 36, 169-208.
- Day, R. (2005). Clearing up implicit knowledge: Implications for Knowledge Management, information science, psychology, and social epistemology, *Journal of the American Society for Information Science and Technology archive*, Volume 56-6: 630-635.
- De Terssac, G., (2003), (ed.). *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud - Débats et prolongements*, Paris: La Découverte.
- Dewey J., (1938). *Logic : The Theory of Enquiry*, Henry Holt and Company, New York, trad. Fçse. (1993). *Logique : La théorie de l'enquête*, Paris: PUF.
- Dewey, J. & Bentley, A. F. (1949). Knowing and the known. In J. A. Boydston (1989), *John Dewey: The later works, 1925-1953* (Vol. 16, pp. 2-294). Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Du Tertre C., (2001). L'économie immatérielle et les formes de pensée dans le travail, In : F. Hubault (Ed.), *Comprendre que travailler c'est penser, un enjeu industriel de l'intervention ergonomique*, Toulouse : Octarès éditions.
- Polanyi (1967). *The Tacit Dimension*, London: Routledge
- Latour, B. (1989). *La science en action*, Paris: La Découverte.
- Leontiev, A. A., (1981). The Problem of Activity in Psychology. In Wertsch, James V. *The Concept of Activity in Soviet Psychology*. Armonk, NY: Sharpe.
- Lewkowicz, M., Zacklad, M. (2000). Using Problem-Solving Models to Design Efficient Cooperative Knowledge-Management Systems Based on Formalization and Traceability of Argumentation. In R. Dieng & O. Corby (Eds.), *Knowledge Acquisition, Modeling and Management, 12th International Conference, EKAW 2000*, Lecture Notes in Computer Science 1937, Berlin: Springer.
- Mead G. H., (1934), *Mind, Self and Society from the Standpoint of a Social Behaviorist*, nouvelle édition (1967), Chicago: The University of Chicago Press.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organisations*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

- Moran TH.P., Carroll J.M. (1996). *Design Rationale Concepts Techniques and Use*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Nelson, R.R., S.G. Winter (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, Mass: Harvard University Press
- Nightingale, P. (2001). If Nelson and Winter are only Half Right About Tacit Knowledge, Which Half? A Reply to David, Foray and Cowan. *Conference Paper for DRUID's Nelson-Winter Conference*, from <http://www.druid.dk/conferences/nw/conf-papers.html>
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Pierce C. S., (1978). *Ecrits sur le signe*, rassemblés traduits et commentés par G. Deledalle, Paris: Le Seuil.
- Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. New York: Doubleday.
- Polanyi, M.E., 1969, *Knowing and being*, Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Rammert, W. (2002). *The Governance of Knowledge Limited: The rising relevance of non-explicit knowledge under a new regime of distributed knowledge production*, Bestell-Nr. TUTS-WP-1-2002, Technical University Technology Studies Working Papers, from [http://www.tu-berlin.de/fb7/ifs/soziologie/Tuts/Wp/TUTS\\_WP\\_1\\_2002.pdf](http://www.tu-berlin.de/fb7/ifs/soziologie/Tuts/Wp/TUTS_WP_1_2002.pdf)
- Jean-Daniel Reynaud, *Les Règles du jeu : L'action collective et la régulation sociale*, Paris : Armand Colin.
- Schmidt, K., & Simone, C. (1996). Coordination mechanisms: Towards a conceptual foundation of CSCW systems design. *CSCW Journal*, 5, 2-3, 155-200.
- Simon, H.A. (1981). *The sciences of the artificial*, (2nd ed.). Cambridge, MA: The MIT Press.
- Strauss, A. L. (1993). *Continual Permutations of Action* . New York: Aldine de Gruyter.
- Tsoukas, H. (2002, June). Do we really understand tacit knowledge? Paper presented at *Knowledge Economy and Society Seminar*, LSE Department of Information Systems, London, England. Retrieved April 1, 2004, from <http://www.is.lse.ac.uk/events/esrcseminars/tsoukas.pdf>
- Vigotsky L., 1997, *Pensée et langage*, Paris: La Dispute.
- Zacklad M. (2004a). Transférabilité des connaissances : une reconceptualisation de la distinction tacite/explicite. *En route vers Lisbonne : 1er colloque luxembourgeois sur l'économie de la connaissance dans une perspective européenne*, 12-13 Octobre 2004, Luxembourg. 12 p, from [http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic\\_00001327.html](http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic_00001327.html)
- Zacklad, M. (2004b). Processus de documentation dans les Documents pour l'Action (DopA) : statut des annotations et technologies de la coopération associées. *Le numérique : Impact sur le cycle de vie du document pour une analyse interdisciplinaire*. 13-15 Octobre 2004, Montréal, 19 p. from [http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic\\_00001072.html](http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic_00001072.html),
- Zacklad, M. (2005). Innovation et création de valeur dans les communautés d'action : les transactions communicationnelles symboliques, in R. Teulier & P. Lorino (eds), *Entre connaissance et organisation : l'activité collective*, Paris: La Découverte.