

L'utilisation du savoir tacite dans un contexte culturel

Piotr Ploszajski, Alfonso Sauquet et Michael Segallaⁱ

ANALYSE Les auteurs démontrent que le savoir tacite est influencé par les origines culturelles et par l'expérience dans le domaine de la gestion. Il dérive autant de l'expérience générale du monde de l'entreprise que de facteurs indépendants de ce contexte.

Les experts en management se demandent souvent comment il est possible que certaines personnes présentant un QI et un diplôme universitaire moyens parviennent au sommet de la hiérarchie de certaines entreprises. Lorsqu'ils devancent des collègues affichant un QI et des diplômes en tous points supérieurs, leur succès devient encore plus singulier. Et cette singularité peut parfois s'étendre à des entreprises entières. Ce phénomène surprenant fait l'objet d'un nombre croissant d'études. On a ainsi délimité deux types de savoirs. D'un côté, celui que l'on apprend à l'école ou dans le cadre de stages de formation, que nous appellerons savoir explicite. De l'autre, un savoir plus secret, plus flou, que l'on acquiert par soi-même, parallèlement à l'expérience, nommé savoir tacite.

Beaucoup se demandent si le secret de la réussite ne découlerait pas de ce savoir tacite. L'importance d'un bon QI et d'un diplôme prestigieux ne fait aucun doute, mais sans ce savoir tacite qui permet de les utiliser à bon escient, le succès n'est pas garanti. Rassurez-vous, le savoir tacite est à la portée de chacun – enfin, à condition de savoir où le chercher et comment le reconnaître. Malheureusement, si le commun des mortels parvient à comprendre intuitivement ce à quoi il correspond, les experts éprouvent les plus grandes difficultés à le définir avec précision.

Michael Polanyi, pour sa part, estimait que *'nous en savons plus que ce que nous pensons savoir'*.ⁱⁱ Selon lui, notre savoir proviendrait de plusieurs sources de *savoirs plus ou moins bien compris* pouvant être combinés afin de nous aider à comprendre notre environnement.ⁱⁱⁱ

Robert Sternberg et Richard Wagner ont proposé une définition plus restreinte du savoir tacite (qu'ils appellent intelligence pratique) en précisant qu'il doit *s'acquérir sans formation particulière, concerner la manière de travailler et être utile sur le plan pratique*.^{iv}

Ainsi, les individus les plus doués dans l'acquisition et l'exploitation du savoir tacite sont probablement ceux qui réussissent le mieux.

Dans ses recherches sur le développement de nouveaux produits au Japon, Ikujiro Nonaka fustige les sociétés qui ignorent l'importance du savoir tacite de leurs employés.^v Selon lui, il est extrêmement ardu de codifier le savoir tacite car celui-ci consiste, d'une part, en une expertise technique développée pendant des années d'expérience et, d'autre part, en des modèles mentaux considérés comme allant de soi. Ainsi, sans un questionnement sérieux mené par des experts, le détenteur du savoir tacite n'est pas conscient de ce qu'il sait.

Savoir caché

La réussite professionnelle est le fruit d'un « secret » qui pourrait bien être aussi important que les éléments qui lui sont traditionnellement associés. Si vous pouviez vous servir une cuillerée dans le pot de savoir tacite, vous pourriez vous aussi avoir la réussite que vous méritez. Seriez-vous surpris d'apprendre que les anciens PDG de Hewlett-Packard et Texas Instruments ainsi que le grand philosophe du 18^e siècle Emmanuel Kant auraient tous dit quelque chose comme « ...Si seulement nous savions ce

que nous savons, nous pourrions être plus intelligents. » ? Autrement dit, capturer le savoir tacite présent dans les couloirs et les bureaux de votre lieu de travail n'a rien d'évident. Si nous mettons l'accent sur « **Si seulement nous savions ce que nous savons, nous pourrions être plus intelligents** », le problème de la définition du savoir tacite paraît tout bonnement insoluble. « Ce que nous savons » est hors de notre portée et ne sera peut-être jamais suffisamment identifié pour pouvoir être partagé. Par exemple, la plupart d'entre nous savons faire du vélo, mais personne n'a dû lire un livre pour l'apprendre. On aura beau comprendre et expliquer les principes de l'énergie gyroscopique, on ne peut pas apprendre à ses enfants à faire du vélo en restant dans son salon. La recherche de l'équilibre est un exercice individuel nécessitant une multitude d'essais et presque autant de chutes. En ce sens, le caractère tacite renvoie au côté artistique de chaque métier, au tour de main, à l'efficacité, à ce moment où tout prend sa place dans une douce harmonie. Ce scénario est particulièrement pessimiste puisqu'il anéantit tout espoir de tirer profit du secret de la réussite des autres. En effet, ceux-ci n'auront jamais le niveau de conscience nécessaire pour partager leur savoir tacite.

Changeons d'angle et concentrons-nous sur « **Si seulement nous savions ce que nous savons, nous pourrions être plus intelligents** » : la perspective paraît déjà plus optimiste pour ceux d'entre nous qui cherchent le fameux « secret ». Il existe un savoir caché dans l'entreprise, à nous de le découvrir et de le codifier. Il suffit donc d'identifier le capital intellectuel d'une société ou ses pratiques d'excellence. Le problème est alors

Seriez-vous surpris d'apprendre que les anciens PDG de Hewlett-Packard et Texas Instruments ainsi que le grand philosophe du 18^e siècle Emmanuel Kant auraient tous dit quelque chose comme « ...Si seulement nous savions ce que nous savons, nous pourrions être plus intelligents. » ?

de trouver un bon outil. Ce qui n'est pas forcément évident car les chercheurs mènent souvent leur enquête en se fondant sur leurs propres systèmes de référence, qui peut s'avérer inapproprié pour mesurer le savoir tacite.

Ikujiro Nonaka, relatant le développement par Matsushita d'une machine à fabriquer le pain, montre comment les chercheurs peuvent identifier le savoir tacite. Après d'innombrables échecs avec leurs prototypes, l'équipe de développement a décidé d'effectuer une analyse comparative aux rayons X du pain fabriqué par leur machine et du pain fait main. Mais les techniciens n'allaient comprendre leur erreur que quand l'un d'eux eut l'idée de demander à un boulanger de leur apprendre à faire du pain. Après une année de tentatives infructueuses, l'équipe a finalement découvert le « secret ». Et ce n'est pas le boulanger qui le leur a dévoilé (un geste classique de pétrissage par lequel le boulanger étire et tord la pâte), mais l'un des ingénieurs, qui a découvert ce mouvement banal en travaillant à ses côtés. La machine à fabriquer le pain a ensuite été redessinée pour reproduire ce geste et elle a établi des records de vente pour un nouvel appareil électroménager.

Enfin, si l'on reporte notre attention sur « **Si seulement nous savions ce que nous savons,**

nous pourrions être plus intelligents », le point de vue change. Il ne s'agit plus de conscience ou de codification, mais bien de capacité à transmettre efficacement le savoir tacite à la bonne personne, au bon endroit et au bon moment. Certains chercheurs prétendent que quand le savoir tacite ne peut être identifié et codifié correctement, il faut déplacer non pas le savoir mais les hommes.^{vi} En résumé, l'expatriation peut s'avérer un recours utile voire indispensable pour gérer efficacement le réservoir de savoir tacite d'une entreprise.

Au bout du compte, nous sommes confrontés à trois questions : Le savoir tacite est-il mesurable ? Comment peut-on le mesurer ? Peut-on le transférer ? Les réponses à ces questions sont aussi variées que le nombre de spécialistes qui se sont penchés sur la question. Polanyi semble affirmer que le savoir tacite ne peut être mesuré. A l'opposé, Sternberg et Wagner estiment non seulement qu'il est possible de le mesurer mais aussi que c'est une donnée capitale. Nonaka, quant à lui, est convaincu que le savoir tacite peut être mesuré, qu'il doit l'être et qu'il peut être transféré.

En tant que chercheurs, nous relevons volontiers le défi de découvrir et de comprendre les morceaux de savoir caché que les sociétés utilisent pour accroître leurs compétences, leur efficacité et, en dernière instance, leur profitabilité. C'est une question de principe : même le savoir le plus flou vaut mieux que l'ignorance la plus totale.

Par ailleurs, nous pensons que le savoir, et plus particulièrement le savoir tacite, est influencé par le contexte culturel de chacun. Dans une étude sur le style cognitif dans un groupe multiculturel,^{vii} les chercheurs ont conclu que la culture influence l'orientation de la cognition vers le rationnel - analytique ou vers le sentimental - intuitif. Puisque le savoir est à la fois de l'information et un moyen d'évaluer l'information, on peut raisonnablement penser que le savoir tacite est non seulement influencé par l'expérience mais aussi par la culture de chacun.

Influences plus vastes

Bien décidés à analyser plus en profondeur cette idée selon laquelle la culture influence directement le savoir tacite, nous avons entrepris de poser une question simple. Si le savoir tacite est enraciné dans une expérience et un environnement spécifiques (comme le suggèrent Polanyi, Sternberg et Wagner, et Nonaka), est-ce que les solutions associées à des problèmes classiques de management faisant appel au savoir tacite diffèrent d'un pays à l'autre ? Si oui, cela prouve que le contexte de l'expérience joue un rôle dans la réussite des cadres. Les dirigeants apprennent (ou pas) à réagir de façon appropriée dans un environnement spécifique, mais leur expérience peut s'avérer inutile dans un nouveau contexte. En revanche, si des gens plongés dans des contextes différents adoptent les solutions adéquates pour résoudre un même problème, c'est qu'une partie du savoir tacite peut être saisie et partagée entre plusieurs personnes. Ainsi, ces solutions adéquates sont liées à des contextes plus larges qu'une entreprise spécifique. Elles peuvent trouver leur source dans des influences plus vastes, comme par exemple la culture nationale, la religion ou la classe sociale.

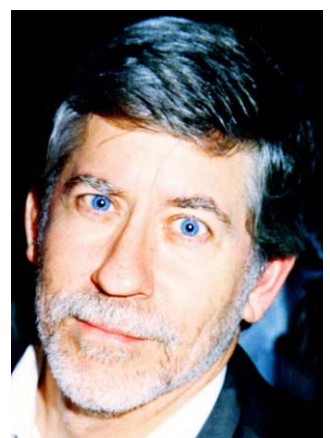
Pour tester cette hypothèse, nous avons recouru aux travaux de Sternberg et Wagner, et plus particulièrement à leur test d'intelligence tacite pour managers (TKIM).^{viii} Le TKIM est un



Piotr Ploszajski est directeur du département théorie du management de la School of Economics de Varsovie et président de l'Executive MBA de Varsovie.



Alfonso Sauquet est professeur de psychologie de l'organisation et directeur des programmes de doctorat et de recherche à l'Esade. Il coordonne également un projet international portant sur la formation dans les petites et moyennes entreprises.



Michael Segalla est coordonnateur de département management et ressources humaines de HEC et dirige le projet de recherche international sur le savoir tacite portant sur l'étude de l'influence de la culture sur l'acquisition et l'utilisation du savoir tacite.

questionnaire proposant neuf problèmes de management qui interpellent le savoir tacite. Ces problèmes peuvent se regrouper en trois

Ecart-type des notations de la qualité des actions

N=522	Expérience	Culture	Genre
Tâche	0,61	0,41	0,12
Autres	0,51	0,33	0,10
Soi-même	0,47	0,41	0,08

Les chiffres les plus élevés traduisent un taux de désaccord plus élevé ; les plus bas, un taux moindres. Un zéro voudrait dire qu'il n'y a pas de désaccord.

catégories : se gérer soi-même, gérer les autres et gérer une tâche. Pour chaque problème, sont proposés dix ou douze actions différentes que les personnes interrogées doivent juger à l'aide d'un barème à sept points. Ce questionnaire a été complété par 512 étudiants en gestion de deuxième et troisième cycle originaires de 33 pays. Celui-ci a également été soumis à 10 managers seniors, dont les réponses faisaient office de référence.

Avant de présenter les résultats, signalons des différences considérables chez les répondants au niveau de la notation des actions. Nous en concluons qu'il y avait peu d'actions de qualité manifestement inférieure ou supérieure pour chaque problème. Les classements par groupe culturel (Amérique du nord, Europe de l'ouest, Europe centrale, et Inde/Asie), genre et expérience du secteur ont enregistré autant de différences dans la qualité des actions. Mais revenons à notre questionnement initial, celui de savoir s'il existe des différences culturellement induites quand il s'agit de noter la qualité des actions. Pour ce faire, nous avons analysé les réponses d'un point de vue statistique et déterminé le degré de correspondance des actions à entreprendre dans chaque cas. Ainsi, nous avons calculé l'écart-type de la qualité de notation moyenne dans chaque type de problème par origine culturelle, genre et niveau d'expérience.

Nouvel environnement

Si nous analysons le tableau 1, nous observons que l'expérience est intrinsèquement liée à la notation de la qualité des actions. Pour chaque catégorie de problème, les désaccords les plus importants sont dus aux différences en termes d'expérience, l'origine culturelle et le genre étant relégués à un second plan. Ce résultat suggère l'existence d'une solution universellement plébiscitée pour résoudre des problèmes faisant appel à un savoir tacite. Ainsi, plus que l'expérience spécifique, c'est l'expérience générale qui permet d'évaluer la qualité des réponses à apporter à des problèmes classiques. Par conséquent, le savoir tacite acquis dans une entreprise peut s'appliquer à des problèmes rencontrés dans une autre société. Cette interprétation implique que les solutions de promotion externe utilisant des candidats recrutés par des cabinets de ressources humaines ne présentent pas de risques particuliers. En effet, le savoir explicite de la recrue est couplé à un savoir implicite parfaitement transposable. Par conséquent, la difficulté revient à faire correspondre le plus possible l'ancien et le nouvel environnement de telle sorte que le savoir tacite puisse s'appliquer au nouveau contexte.

Néanmoins, les entreprises ont intérêt à se montrer prudentes lorsqu'elles s'engagent dans des transferts entre pays. En effet, tel que l'indique le tableau 1, l'origine est également une source de désaccord sur la qualité des actions. Pour les problèmes de gestion personnelle, l'origine culturelle a une influence comparable à celle de l'expérience. Bref, l'expatriation et les recrutements internationaux ne sont pas dénués de risques au regard du savoir tacite. Nous avons ensuite comparé l'écart-type de la moyenne des notations dans tous les pays avec l'écart-type de chaque groupe culturel. Nous avons trouvé que la variation était moindre au sein d'une même culture qu'entre plusieurs cultures différentes. Nous en concluons qu'il existe une certaine homogénéité dans chaque groupe culturel sur la qualité des actions. En résumé, si l'expérience de gestion est très importante, la culture nationale a elle aussi une influence non négligeable.

Enfin, nous remarquons que le genre n'a pas d'impact particulier sur la notation moyenne de la qualité des actions. L'expérience et l'origine culturelle influencent autant les femmes que les hommes.

Notre étude est une modeste tentative d'analyse des facteurs interculturels liés à l'utilisation du savoir tacite. Nous avons réussi à démontrer que le savoir tacite est fortement influencé par les origines culturelles et par l'expérience dans le domaine de la gestion. Ainsi, le savoir tacite dérive autant de l'expérience générale du monde de l'entreprise que de facteurs indépendants de ce contexte. Nous pensons que cette conclusion corrobore la proposition selon laquelle le savoir tacite peut être défini et la personne détenant le savoir, sinon le savoir lui-même, peut être transférée vers d'autres contextes sans pour autant rendre ce savoir inutilisable. Après tout, il est peut-être possible à la fois d'apprendre et d'utiliser le « secret »... ●

i Les auteurs remercient M. Marc Jullienne, de Boyden Global Executive Search, M. Mohamed Saad, Mme Mary Jane Peters, Mme Jarjaval, et M. Roger Bell pour leur aide et leurs précieux conseils.

*ii Polanyi, Michael (1967) *The Tacit Dimension*, New York: Anchor Books.*

*iii Smith, M. K. (2003) 'Michael Polanyi and tacit knowledge'. *The encyclopedia of informal education*, www.infed.org/thinkers/polanyi.htm.*

*iv Wagner, R., R. Sternberg (1985), "Practical Intelligence in Real - World Pursuits: The Role of Tacit Knowledge", *Journal of Personality and Social Psychology*, 49, 2, 436-58.*

*v Ikujiro Nonaka, 1991. *The Knowledge-Creating Company*, *Harvard Business Review*, novembre-décembre. Pp. 96-104.*

vi Common Knowledge: How Companies Thrive by Sharing What They Know, par Nancy M. Dixon, Harvard Business School Press; 1ère édition (mars 2000)

*vii Allison, C.W. et John Hayes. 2000. *Cross-national differences in cognitive style: implications for management*. *International Journal of Human Resource Management*, Février (11:1) 161-170.*

viii Le TKIM a été utilisé avec l'autorisation du P. Sternberg et modifié pour s'adapter au contexte européen. Il a été traduit en français, allemand, italien et espagnol. Vous pouvez le retrouver à l'adresse suivante : www.tacit-knowledge.org.