

## La création de connaissance et l'apprentissage de cette création.

### Le concept de Nonaka au sein de « Coach & Team® »

par Philippe LE GOFF Coach, formateur et superviseur de coachs à Nantes

(Extrait de « La pédagogie CT® » ouvrage en cours d'élaboration par le Collège des Enseignants CT)

#### Résumé :

**Le présent article porte sur les processus mis en œuvre dans la formation « Coach & Team® » pour développer la connaissance.**

La formation « Coach & Team® » est un développement identitaire professionnel tourné vers des adultes. Pour cette raison, le développement de la connaissance est particulièrement travaillé.

L'appropriation du concept de Ikujiro Nonaka « Création de connaissance – SECI » dans le processus « Coach & Team® » permet d'assurer la montée en compétence et en légitimité des participants à la formation.

Cette appropriation se formalise à travers huit vecteurs d'interaction parcourus alternativement entre les quatre cases Socialisation, Externalisation, Combinaison et Intériorisation du concept Nonaka. Ce sont les lieux de la montée en culture, de la professionnalisation et de la compréhension des phénomènes de fonctionnement des groupes et des capacités à intervenir.

Basée sur les interactions entre les connaissances explicites et implicites, ainsi qu'entre les lieux individuels et collectifs, la dynamique engendrée par les dispositifs et les rituels de « Coach & Team® » est au cœur de la réussite de chaque participant.

#### Mots clés<sup>1</sup> :

- **Explicite** : Qui est nettement et complètement formulé, sans aucun doute possible. Qui s'exprime clairement, sans ambages ni équivoque.
- **Implicite** : Qui, sans être énoncé expressément, est virtuellement contenu dans un raisonnement ou une conduite. Ensemble de tous les caractères contenus dans un concept, y compris ceux qui ne figurent pas expressément dans la définition mais qui en découlent.
- **Ontologie** : Partie de la philosophie qui a pour objet l'étude des propriétés les plus générales de l'être, telles que l'existence, la possibilité, la durée, le devenir.
- **Ontologique** : Qui appartient à l'ordre de l'être et non à celui de l'étant.
- **Épistémologie** : Étude de la connaissance scientifique en général. Partie de la philosophie qui a pour objet l'étude critique des postulats, conclusions et méthodes d'une science particulière, considérée du point de vue de son évolution, afin d'en déterminer l'origine logique, la valeur et la portée scientifique et philosophique.
- **Épistémologique** : Qui se rapporte à l'acte de connaissance scientifique.

---

<sup>1</sup> Selon dictionnaire en ligne [www.lexilogos.com](http://www.lexilogos.com)

- **Transmission** : Action de transmettre, de faire passer quelque chose à quelqu'un et résultat de cette action. Ensemble des procédés par lesquels des éléments de civilisation se répandent dans les sociétés humaines.
- **Enseignement** : Transmettre un savoir.
- **Connaissance** : Ce que l'on connaît par l'étude, par la recherche. Action ou fait d'apprendre quelque chose par l'étude et/ou la pratique et résultat de cette action.
- **Création** : Acte qui consiste à produire quelque chose de nouveau, d'original, à partir de données préexistantes. Acte consistant à produire et à former un être ou une chose qui n'existait pas auparavant.
- **Apprentissage** : Modification adaptative du comportement au cours d'épreuves répétées. Formation pratique par l'exercice de la profession.

### Plan de l'article :

- La création de connaissance au cœur de « Coach & Team® »,
- le concept de Nonaka,
- L'appropriation de ce concept – L'alternance de 8 vecteurs,
- Le descriptif du fonctionnement au cours de la formation,
- Les liens avec d'autres concepts CT
- Pour aller plus loin et, en particulier, le concept théorique développé par Nonaka,
- Bibliographie et liens Internet.

### Article :

#### La création de connaissance au cœur de « Coach & Team® »

##### L'un des 7 principes fondamentaux de la formation repose sur le concept de Nonaka

*Pour mémoire, ces 7 principes<sup>2</sup> sont :*

- *Le principe de **Complexité**. Former au complexe par la participation et le vécu de processus complexes et par le développement d'un regard englobant et évitant la simplification.*
- *Le second principe, **l'Auto-organisation**. L'invitation pour chacun à se prendre en charge pour accéder à une autonomie et une sécurité personnelle.*
- *Le 3ème principe, **l'Alternance de processus de formation fondés sur le modèle de l'entreprise apprenante**. L'appropriation du concept de Nonaka, objet du présent article.*
- *Le 4ème principe, **l'Holomorphisme**. Le tout est dans la partie et réciproquement. Chacun apprend à vivre cette récursivité permettant d'aborder la complexité.*
- *Le 5ème principe consiste à **considérer la personne comme Compétente dès le premier jour**. Chacun est coach dès le premier jour.*
- *Le 6ème principe, **l'Auto-évaluation supervisée**. Processus au cœur de l'identité « Coach & Team® » assurant de l'autonomie, de la sécurité et de la légitimité de chacun.*

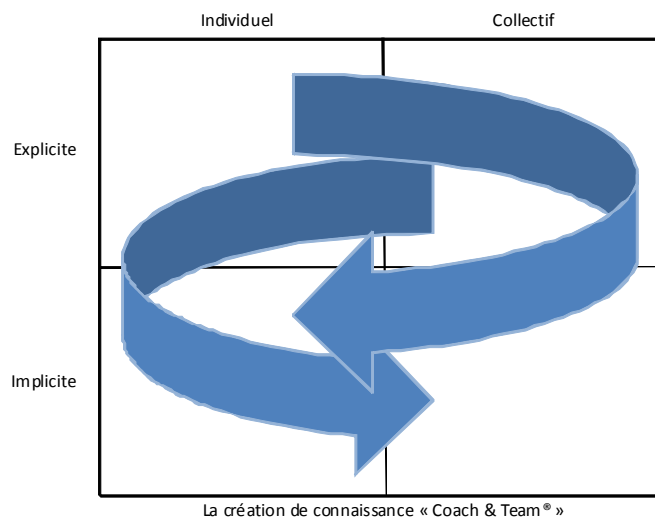
---

<sup>2</sup> Vincent Lenhardt « Enjeux de la formation au coaching » Article MCS 2002 en annexe de « Responsable Porteur de sens » Insep Editions

- *Le 7ème principe relève de la mise en œuvre de processus qui contribuent à la **construction identitaire**.*

**La formation ne se limite pas à un transfert de connaissance se satisfaisant d'apports théoriques et de pratiques.**

En s'appropriant le concept de Nonaka, modèle de la création de connaissance, la formation « Coach & Team® » met en œuvre une dynamique modélisant l'entreprise apprenante.



La volonté des enseignants « Coach & Team® » est de permettre à chacun des participants engagés dans la formation de vivre des moments constitutifs de cette montée en compétence, de cette construction identitaire et de cette expérimentation propre à la formation de coach.

Le concept de Nonaka développe une réflexion portant sur le besoin pour l'apprentissage de passer par l'Explicite et l'Implicite en Individuel et en Collectif.

Passer régulièrement dans les 4 cases représentées ci-dessus en développant la capacité de théoriser cette dynamique est au cœur de la formation.

Le développement identitaire proposé aux participants de la formation se met en œuvre à travers cette dynamique où la diversité et la structuration des temps constituant le processus de « Coach & Team® » sont autant de moyens d'articuler la dynamique proposée par le concept de Nonaka.

## Le concept théorique développé par Ikujiro Nonaka

Ikujiro NONAKA a développé une théorie de la création de connaissances organisationnelles à deux dimensions : ontologique et épistémologique.

- **Ontologique** : La connaissance est créée par les individus. L'environnement dans lequel vit l'individu l'aide à cette création. Le processus amplifie les connaissances par l'utilisation et par l'implication des dimensions organisationnelles présentes.
- **Epistémologique** : Au-delà de la séparation sujet-objet, « les êtres humains comme sujet de perception acquièrent la connaissance en analysant les objets externes », il apparaît une distinction entre connaissance implicite et connaissance explicite. La conversion de connaissance se développe dans l'interaction entre les connaissances implicites et explicites.

Ces deux types de connaissance se différencient de la manière suivante :

- **Connaissance explicite** : Du domaine du digital (des mots et des nombres). Théorique et objective, elle est dans la rationalité. Elle peut se transmettre formellement et systématiquement.
- **Connaissance implicite** : Du domaine de l'analogique (de l'intuition, des pressentiments). Pratique et subjective, elle est dans l'expérience. Elle est dans l'ici et maintenant. Deux dimensions la composent : le côté connaissance technique (tour de main, style, compétence) et le côté cognitif (valeurs, représentations, cadre de référence, schémas mentaux)

Les modalités de conversion de connaissance proposées par Ikujiro Nonaka concernent les passages entre les deux types : explicite et implicite<sup>3</sup> dans une spirale de montée en connaissance.

## L'appropriation de ce concept – L'alternance de 8 vecteurs

L'appropriation de ce concept dans le cadre de « Coach & Team® » cible sa réflexion sur le passage entre les différents stades du modèle à l'autre et la mise en place de multiples contextes de conversion.

Des contextes de conversion multipliés: grand groupe, sous-groupe, groupes de pairs, travail en triade et en aquarium, réflexion individuelle, temps de restitution et de parole, travail dans son lieu thérapeutique, expérimentation dans son cadre de vie sociale, présence pendant 23 jours sur 15 mois avec les formateurs, parcours personnel de 15 mois permettant de découvrir, de vivre et de développer son style et sa légitimité.

L'articulation entre tous ces temps est particulièrement soignée pour assurer les conversions attendues tout au long de la formation.

Les passages entre les 4 cases du modèle sont théorisés<sup>4</sup> à travers 8 vecteurs. Ils sont parcourus alternativement avec une prise de conscience progressive de la compréhension de ce concept :

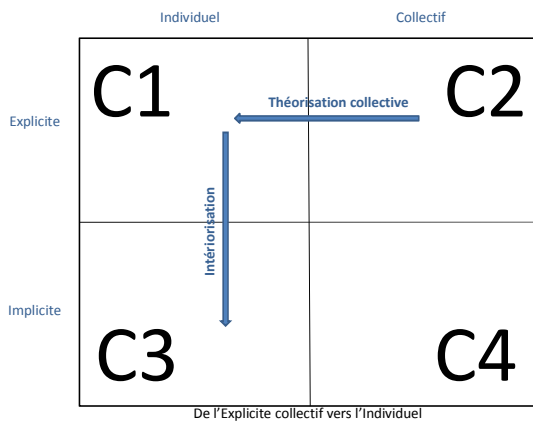
- Théorisation collective,
- Intériorisation des apports théoriques,
- Formalisation du vécu individuel
- Explicitation du vécu individuel,
- Introjection par le groupe,
- Intégration par le groupe,
- Intégration individuelle de la culture partagée,
- Capacité à rendre compte de la culture partagée.

---

<sup>3</sup> Pour en savoir plus, la fin du présent article présente succinctement ces modalités.

<sup>4</sup> Package Formation « Coach & Team® » - Non publié

**De l'Explicite collectif vers l'Individuel implicite:**



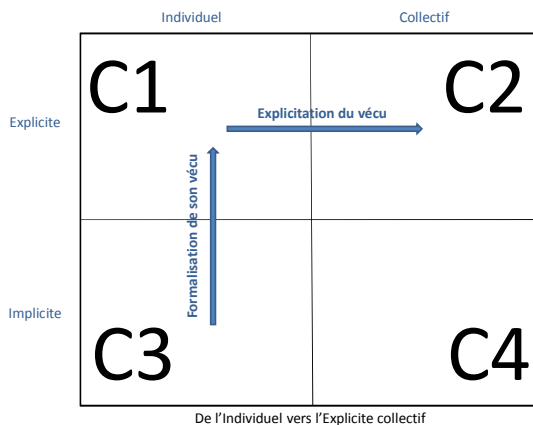
**De C2 à C1 :**

La **théorisation** d'apports présentés par un référent. Des processus et des concepts sont proposés en collectif sous forme d'apports théoriques. Ce vecteur représente le processus académique de transmission apparenté « au grand amphithéâtre »

**De C1 à C3 :**

L'**intériorisation** des apports théoriques vécus collectivement et expérimentés individuellement. La métabolisation de la connaissance par les participants.

**De l'Individuel implicite à l'Explicite collectif :**



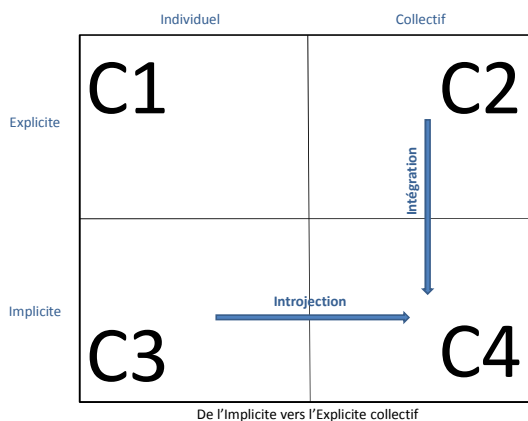
**De C3 à C1 :**

La **formalisation** du vécu individuellement et ceci pour soi-même. Une forme de théorisation personnelle.

**De C1 à C2 :**

L'**explicitation** individuelle au groupe de sa théorisation et de son vécu

**Vers le Collectif implicite:**



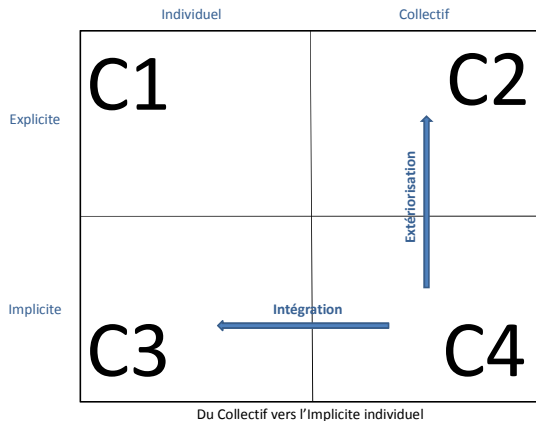
**De C2 à C4 :**

L'**intégration** implicite et collective des nouveaux comportements, connaissances et attitudes vécues et expérimentées collectivement. La dynamique de l'élaboration d'une enveloppe culturelle minimale partagée. Un vécu pratiquement inconscient pour les membres du groupe.

**De C3 à C4 :**

L'**introjection** inconsciente par le groupe des comportements, attitudes et compétences implicites modélisés par les individus constituant ce groupe.

A partir du Collectif implicite:



**De C4 à C2 :**

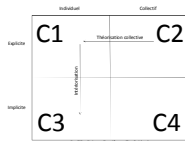
La **capacité collective de rendre compte** de l'enveloppe culturelle minimale partagée.

**De C4 à C3 :**

L'**intégration** implicite par chacun de cette enveloppe culturelle minimale. Une intégration dans l'inconscient collectif du groupe.

## La matérialisation de ces 8 vecteurs pendant la formation « Coach & Team® »

**De C2 à C1, puis de C1 à C3 – L'intégration des apports, des pratiques, des expériences,...:**

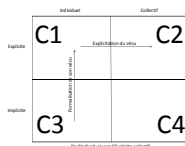


Des temps réguliers d'apport par les formateurs intégrés par la pratique quotidienne. Ces pratiques et ces apports organisés de façon concises font l'objet de théorisation par les participants et de feed-back par les observateurs. Les apports font l'objet de pratiques intégratives. La fourniture de feed-backs apporte un regard extérieur et exerce cette capacité et cette compétence pour l'intervention en clientèle.

### Quelques vécus par l'auteur

- La **récurtivité des frustrations exprimées** par certains participants en regard des temps d'apports limités au nécessaire, souvent traduits par la formule « cela commence quand ? » permet à chacun d'intégrer l'importance des 4 cases et des 8 vecteurs du modèle.
- La **concision et la précision des feedback** apparaissent dans la dynamique des 8 modules et des temps de groupes de pairs.
- La **recherche de feedback par les participants** : les demandes de démonstration de coaching en début de formation se transforment rapidement en « volonté de faire » avec du feedback à la suite.

**De C3 à C1, puis de C1 à C2 – La restitution et le partage de l'avancement de chacun :**



Des processus de restitution systématisés dès le 1<sup>er</sup> jour de la formation. Dans un processus institué comportant une réflexion individuelle préalable permettant le passage de l'implicite à l'explicite, puis un temps de parole individuel exclusif et protégé, ces restitutions sont mises en œuvre en début de chaque module et de chaque réunion de groupe de pairs. Au retour de chaque pause dans le processus des journées, un temps de parole est proposé pour permettre à chacun de restituer selon son besoin.

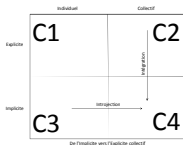
Les formateurs stimulent la « combinaison » au niveau individuel par l'interpellation sur les projets, sur la place prise par « Coach & Team® » dans leur cadre de référence, sur leurs expériences.

Quelques vécus par l'auteur

- *L'expression des frustrations citées précédemment permet d'intégrer la puissance de ces processus articulée avec la sensation de « perdre son temps avec tous ses états d'âmes », un nouveau niveau de frustration.*
- *La découverte du processus de réflexion individuelle préalable : « Prendre du temps pour développer sa parole »*
- *L'évolution du contenu et du sens des restitutions. Chacun est en mesure de s'exprimer. Sa parole est centrale et constructive pour soi et pour l'image du groupe.*
- *La capacité de métacommunication se développe au fur et à mesure de l'intégration de l'intérêt des temps de restitution.*

5

**Vers C4 - La construction d'une enveloppe culturelle partagée :**



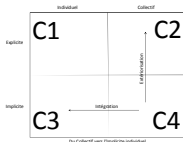
L'importance de la modélisation par les formateurs. Leurs comportements, attitudes et compétences sont introjectés.

Au fur et à mesure de l'avancement de la formation, le développement relatif de la légitimité de chacun au sein du groupe amène des processus identiques entre les participants. Le rôle des formateurs est essentiel dans les temps de métacommunication et de théorisation des vécus. La combinaison des apports et des vécus de la formation avec les acquis et les expériences de chacun est stimulée par les interventions de métacommunication des formateurs et des participants entre eux.

Quelques vécus par l'auteur

- *Une circulation souple et profonde de la culture « Coach & Team® » prend forme.*
- *Les restitutions montrent une intégration progressive à tous les niveaux.*
- *En dehors d'une connaissance académique recherchée pour assurer le passage de la certification, la connaissance existe à d'autres niveaux logiques et transparaît dans les prises en charge de la formation et dans la manière pour chacun de présenter son projet.*

**A partir de C4 - L'enveloppe culturelle minimale comme base du développement :**



A partir de cette enveloppe culturelle construite au fur et à mesure des modules, une intégration individuelle peut s'harmoniser pour chacun venant s'articuler avec les intériorisations individuelles. D'autre part, les temps de restitution concernant cette enveloppe culturelle constituent autant de retour sur les concepts, les apports et la culture « Coach & Team® ».

---

5 Imago : Image inconsciente d'une personne ou d'un groupe. Représentation imaginaire à travers laquelle le sujet vise autrui et qui oriente ses relations avec autrui.

Quelques vécus par l'auteur

- La construction de « la fameuse ECMP – Enveloppe Culturelle Minimale Partagée » des participants à « Coach & Team® » : rituels, grilles, vocabulaire, ... se fait naturellement et en conscience.
- L'intégration est progressive et fait sens au fur et à mesure des modules et des allers-retours avec les temps de groupe de pairs. La restitution des groupes de pairs en début de chaque module en est le témoignage.
- A partir d'un certain stade, il est nécessaire pour les formateurs de rappeler le décalage possible avec ce qui est « understandable » par un client. La prise de conscience de l'existence d'intervention en clientèle concernant la montée en culture au sein des entreprises apparaît à ce stade.

Le vécu spécifique de l'auteur en regard de l'écriture du présent article :

De manière générale, dans une approche holomorphique de ce concept à travers la réflexion et l'écriture du présent article, l'auteur peut témoigner de la circulation de sa réflexion et de ses actes à travers les 8 vecteurs précités vers le texte final que vous avez entre vos mains :

- Les apports de départ (dans sa propre formation « Coach & Team® » en 1999 et par ses lectures),
- Sa réécriture de toutes ses prises de notes en formation ou en staff sur les formations à Paris,
- Ses travaux de restitution par écrit et par oral dans ses groupes de formation ou de supervision,
- La modélisation introjectée des enseignants « Coach & Team® » devant lui,
- Son explicitation par oral à son superviseur du sens donné, du processus envisagé et des contenus de cet article avec en retour, le feedback du superviseur.
- La montée en conscience de la culture Nonaka dans ses interventions en clientèle et avec ses élèves « Coach & Team® ».

## Des liens avec d'autres concepts CT

- Les différents niveaux de causalité et plus particulièrement, la causalité récursive.
- Le constructivisme et l'émergence, deux concepts venant nourrir la formation « Coach & Team® »
- Le concept de William SCHUTZ sur la dynamique d'Inclusion, Contrôle et Ouverture.

## Pour aller plus loin

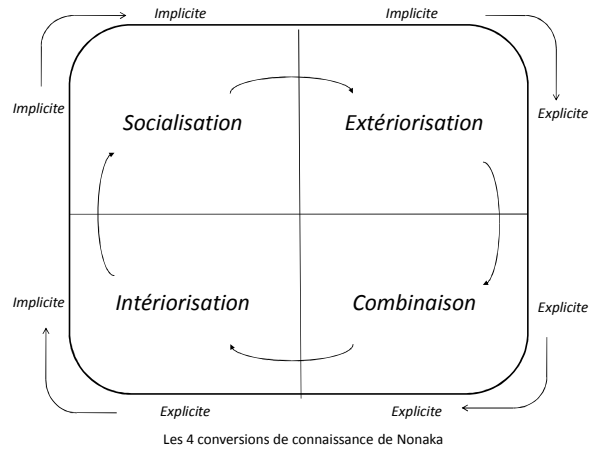
### Le concept d'Ikujiro Nonaka

La « conversion de connaissance » proposée par Ikujiro Nonaka se positionne dans l'interaction sociale entre ces deux types de connaissances : explicites et implicites.



Elle se concrétise en quatre modes de conversion <sup>6</sup> :

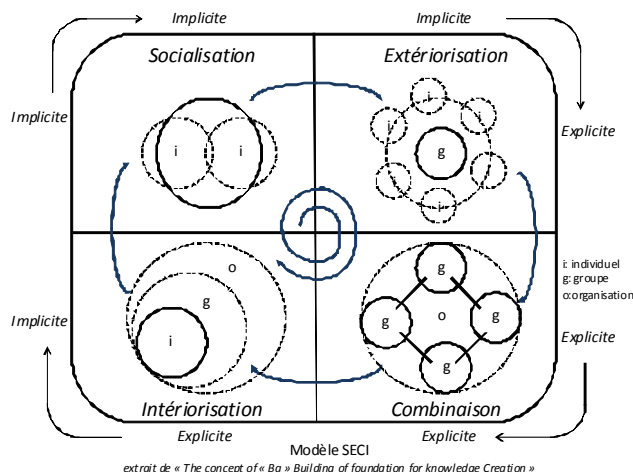
- **Socialisation** : de l'implicite à l'implicite. Processus de partage d'expériences créant des connaissances implicites telles que les modèles mentaux partagés et les aptitudes techniques.
- **Extériorisation** : de l'implicite à l'explicite. Processus d'articulation sous la forme de métaphores, d'analogies, d'hypothèses, de modèles.
- **Combinaison** : de l'explicite à l'explicite. Processus de systématisation de concepts en un système de connaissance.
- **Intériorisation** : de l'explicite à l'implicite. Processus d'incorporation lié à l'apprentissage « en faisant ».



### Le modèle SECI

Il en déduit une spirale de création de connaissance appelée SECI pour :

- S – Socialisation,
- E – Extériorisation,
- C – Combinaison,
- I – Intériorisation.



La représentation ci-dessus<sup>7</sup> du modèle intègre la notion de *ba*. Le *ba* est une notion issue de la philosophie nipponne. Elle vient apporter une capacité à embrasser la complexité.

Le *ba* est « un contexte partagé dans lequel la connaissance est échangée, créée et utilisée ». Ce n'est pas nécessairement un espace physique. Il peut aussi être mental, virtuel ou toute autre combinaison.

<sup>6</sup> Ikujiro Nonaka « La connaissance créatrice »

<sup>7</sup> Ikujiro Nonaka et Noboru Konno « The concept of « Ba » »

Aujourd'hui, les organisations peuvent développer ce type de contexte et Internet avec ses forums en est un exemple de réussite.

Chaque étape du modèle peut être mise en relation avec un *ba*. Ce qui favorise la conversion des connaissances. Les dimensions organisationnelles (individu, groupe, organisation) sont autant de modalités de *ba*.

## Quelques références théoriques

- Max Boisot – La création de connaissance dans un mouvement cyclique décomposable en 6 séquences : scanning, sélection, abstraction, diffusion, absorption et impact.
- Francisco Varela Francisco – le concept de l'enaction – la dynamique endogène primordiale dans l'appropriation de connaissance.
- Chris Argyris – L' « actionnable knowledge »
- Michael Polanyi – « Personal Knowledge » 1958 et « The Tacit Dimension » 1966

## Bibliographie – Liens Internet

- Guittard C. « Le forum Internet : un BA virtuel ? » [www.ipag.fr](http://www.ipag.fr)
- Martinet AC. « Savoir(s), connaître, agir en organisation : attracteurs épistémologiques » Septembre 2005 [www.afscet.asso.fr](http://www.afscet.asso.fr)
- Nonaka I. et Konno N « the concept of « Ba » : Building a foundation for knowledge creation » in California Management Review Vol.40 N°3 Spring 1998
- Nonaka I. et Takeuchi H. « La connaissance créatrice – La dynamique de l'entreprise apprenante » – De Boeck Université
- Perrin A. « Les modes de transformation des connaissances dans les organisations » [www.alexandreperrin.com](http://www.alexandreperrin.com)
- « Gestion des connaissances au japon » <http://japknowledge.canalblog.com>
- « La capitalisation des connaissances et la création de compétences nouvelles » [www.syre.com](http://www.syre.com)
- « Knowledge Management – State of the art – Second Report » Knowledge Management and Networking – Peter Kemlin Fenix Goteborg May 1999
- SECI model [www.12manage.com](http://www.12manage.com)
- Lenhardt V. « Responsable Porteur de sens » Insep Editions