

Yvon PESQUEUX
Hesam Université
Professeur du CNAM, titulaire de la Chaire « Développement des Systèmes d'Organisation »
292 rue Saint Martin
75 141 Paris Cédex 03
France
Téléphone ++ 33 (0)1 40 27 21 63
FAX ++ 33 (0)1 40 27 26 55
E-mail yvon.pesqueux@lecnam.net / yvon.pesqueux@gmail.com
Site web eesd.cnam.fr

De l'appropriation

Ce texte va reposer sur une triangulation conceptuel générale assortie de deux autres triangulations :

- Une triangulation principale entre une acception propriétaire, une autre fondée sur les usages et une dernière fondée sur l'apprentissage ;
- Une triangulation issue de l'acception propriétaire entre *usus*, *fructus* et *abusus* ;
- Une triangulation sur l'acception de l'appropriation comme apprentissage entre l'apprentissage par l'éducation, l'apprentissage par l'expérience et l'apprentissage par l'interaction.

L'appropriation est une notion dont la racine est la propriété, notion qui conduit à un retour à K. Marx : comment en effet parler d'appropriation sans une théorie de la propriété ?

Soulignons d'abord la difficulté de distinguer entre propriété, possession et appropriation.

Si l'on en revient aux prémices du droit de propriété au sens moderne du terme, ce sont les révolutions (anglaise de 1688, américaine de 1776 et française de 1789) qui fondent la référence. Les commentaires du régime des enclosures effectués par K. Marx sur la situation anglaise sont majeurs, ce régime concernant les autres pays d'Europe Occidentale compte-tenu des spécificités institutionnelles qui sont les leurs (cf. les articles de K. Marx de 1842 – 1843 dans la *Rheinische Zeitung* à propos des débats sur la loi relative au vol de bois).

Le débat a été marqué en France, durant la Révolution, par la position de Robespierre (discours du 10 mai 1793) sur une « économie politique populaire » quant à la primauté d'un droit à l'existence (droit naturel universel où la liberté se définit comme la propriété de soi-même) construit sur le droit de propriété (droit universel et droit positif en même temps, la propriété étant donc de source politique). Ce droit à l'existence est rendu possible par l'exploitation de « biens communs » (qui s'explique par le cadre de l'agriculture vivrière de l'époque). C'est bien en cela que la propriété privée fonde la lutte des classes entre ceux qui possèdent et ceux qui ne possèdent pas, la propriété

privée venant joindre *usus*, *fructus* et *abusus*. Le droit de propriété est ainsi considéré comme supérieur au droit coutumier, reflet de la propriété communaliste et centré sur l'*usus* et le *fructus*. Il permet de faire de l'Etat une somme de rapports contractuels, le contractualisme apparaissant en dualité du propriétaire. La propriété est ramenée à la possession et fonde son caractère « insocial » de même que le droit à la force pour la défendre. Le droit de propriété se décline sur trois registres : le droit de propriété *stricto sensu*, le volet droit de la possession et celui du droit d'usage. Avec cette réduction de la propriété à la possession, on passe de la perspective de la loi commune à celle du droit privé, à la césure « public – privé » et donc aussi à la césure « société politique – société civile ». C'est donc au regard du droit à l'existence que la propriété se trouve être source de la souveraineté et fondatrice de la puissance publique. Comme l'indique Marx, « *l'intérêt privé se considère comme le but ultime du monde. Si le droit ne parvient pas à réaliser ce but ultime, il est donc un droit contraire à son but. Un droit préjudiciable à l'intérêt privé est alors un droit aux conséquences préjudiciables. Les bons motifs vaudraient-ils mieux que les conséquences préjudiciables ? L'intérêt ne pense pas, il calcule. Les motifs sont ses chiffres. Le motif est un mobile pour la suppression des fondements du droit, et qui pourrait douter que l'intérêt privé avance dans le but de multiples mobiles. La valeur du motif réside dans la souplesse opportune avec laquelle il parvient à soustraire le fait objectif et à se bercer, lui est les autres, de l'illusion que ce n'est pas la bonne cause qu'il convient de méditer, mais que la bonne idée suffit dans une mauvaise cause* »¹.

La grande organisation hérite de cela, la gouvernance résultant du choix partial d'un droit positif (priviliégiant *usus*, *fructus* et *abusus*) par rapport au droit naturel (*usus* et *fructus*). C'est en cela que la conception disciplinaire de la gouvernance fonde la supériorité du *fructus* et *abusus*, droit des actionnaires, sur l'*usus*, activité des managers, ce propriétaire possessif de l'actionnaire étant considéré comme une propriété « impersonnelle », la gouvernance fondant l'argument de la supériorité de la société civile sur la société politique. La société civile est, rappelons-le, le lieu de l'expression des intérêts privés, l'intérêt dont il est question ici étant celui de l'actionnaire, c'est-à-dire une des figures de la société civile.

Une conséquence majeure provient de la tension entre propriété privée (dont la propriété personnelle n'est qu'un archétype, même s'il est important, en concevant l'essence de la propriété comme l'extension de la personne) et propriété sociale (celle issue de la Sécurité Sociale au sens générique du terme). Au nom de « ma » propriété, j'exprime une double demande : celle de sa sanctuarisation (dont sa composante juridique) et celle d'une demande d'*usus*, de *fructus* et d'*abusus*. Par exemple, comme je possède un véhicule et que j'ai du temps, je suis prêt à me placer comme offreur sur une place de marché (techniquement organisable aujourd'hui) face à des demandeurs de transport. J'étends par là-même, la surface de ma propriété en la projetant à la fois dans une société propriétaire et une société entrepreneuriale par nature².

Il est important de souligner que la propriété individuelle ne peut être confondue avec la propriété privée et aussi que l'individualisation de la propriété diffère de la privatisation.

¹ K. Marx, *Rheinische Zeitung* du 1^o novembre 1842

² A. Giddens, *Les conséquences de la modernité*, L'Harmattan, Paris, 1994 (Ed. originale : 1990)

A titre de synthèse, examinons les lieux possibles de gouvernance et leurs positionnements par rapport à « *usus – fructus – abusus* » :

- Le marché où *usus*, *fructus* et *abusus* sont confondus et fondent une gouvernance économique face à la tragédie des *commons* (un propriétaire possessif) ;
- L'Etat où la propriété repose sur l'*usus* et le *fructus* et qui implique une gouvernance construite sur des institutions et un gouvernement ;
- La communauté où *usus*, *fructus* et *abusus* sont limités par une gouvernance de proximité dont les règles et leur contrôle sont établis par ses membres au regard de fondements anthropologiques, sociologiques et organisationnels d'une propriété communaliste à gérer (au regard de l'impasse du propriétaire possessif).

Avec l'appropriation, il est question d'*usus*, de *fructus* et d'*abusus*, de tension « propriété individuelle – propriété privée », de socialisation, de limite « public – privé », de possession et de dépossession, de persuasif et d'invasif, de propre et d'impropre, d'acceptable et d'inacceptable et, de façon plus comportementale, d'approprié et de malpropre. Avec la propriété, il est question de « bien » (que l'on possède), mais aussi d'« être bien » car on est alors chez soi et c'est aussi là que l'on habite (une acception matérialiste de l'eudémonisme). L'appropriation naît de la rencontre et de la construction d'une orientation vers le « soi ». C'est la modalité de construction de l'intimité et de la complicité. La propriété privée se différencie de la propriété individuelle du fait de la primauté qui lui est accordée au regard du statut juridique accordé au propriétaire. Dit autrement, la propriété privée se caractérise par un propriétaire possessif incarné, la propriété étant l'état premier avant la personne qui la possède d'où toute la réglementation sur l'héritage (si le propriétaire meurt, il n'en va pas de même de la propriété !). C'est en cela que l'appropriation se transforme en propriété. De la même manière en ôter la propriété, c'est exproprier. Par leur activité, les individus transforment le milieu naturel et fondent leurs rapports sociaux. L'appropriation est une expérience médiatisée par des artefacts qui marquent la relation avec son environnement. Elle dépend donc de l'état technique (externe) qui s'impose aux individus compte tenu du contexte social dans lequel il se situe. Il est donc également question de structuration car un « objet » approprié est aussi un « objet » adéquat. C'est l'appropriation qui ouvre la possibilité d'entreprendre (de prendre entre ceci, ceci et cela) et corrélativement de gérer. Il ne saurait donc être question d'appropriation sans se référer au texte de G. J. Hardin quant à « la tragédie des *commons* »³ qui la justifie comme la « meilleure » des trois stratégies d'usage des biens communs (la dévolution anarchique où chacun prend ce qu'il peut, l'attribution par une autorité centrale et l'attribution de droits de propriété). Rappelons la contestation qu'en fait E. Ostrom⁴ au nom d'une gouvernance décentralisée. L'appropriation est bien se poser la question de ce qui est en commun et de ce qui ne l'est pas.

Son origine latine (*proprius*) signifie à la fois possession et mise en place d'usages particuliers. S'approprier quelque chose, c'est la faire sienne. C'est en cela que l'on passe de la limite « public – privé » à celle de l'« interne – externe ». De façon contiguë, l'aliénation marque l'emprise de l'objet (donc une certaine violence), l'intériorisation et la maîtrise de la propriété par le sujet et la volonté autonome qui détient, dans le cadre de sa propriété, la faculté de modifier les règles d'usage.

³ G. J. Hardin, « The Tragedy of the Commons », *Science*, vol. 162, n° 3859, 1968, pp. 1243-1244.

⁴ E. Ostrom, *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*. Cambridge University Press, 1990.

C'est avec ce troisième aspect, l'usage, que M. de Certeau⁵ parle de « braconnage » pour marquer la différence entre les usages prescrits et les usages constatés, ce dernier étant constitutif du « véritable » usage. C'est aussi le moment de la tension entre une hybridation et / ou une substitution avec le « stock » de connaissances appropriées car l'appropriation conduit à une forme d'adjonction de l'usage à la propriété existante qui est elle-même un stock matériel. C'est aussi ce qui rapproche la notion de celle d'identité : l'appropriation est aussi affirmation de son identité (avec le « soi », la conscience de soi et l'implication sociale du « soi ») et donc, comme processus, elle est également proche de la notion d'identification. D'un point de vue psychologique, avec l'appropriation, il est question de maîtrise à travers les activités sensorielles, perceptives et motrices. Avec l'appropriation, il y a activité. C'est une notion marquée alors par une dimension subjective. La sociologie du quotidien en fait un moyen de l'expression sociale (le sens de l'appropriation va alors de l'externe vers l'interne).

D'un point de vue anthropologique, il est bien question, comme nous le rappelle M. Godelier⁶, d'échange avec ce qui conduit à distinguer entre ce qui s'échange et ce qui ne s'échange pas (la propriété / possession). En sciences de la communication, l'appropriation vise la maîtrise des médias et des technologies qui les fondent. C'est un concept dynamique qui relève toujours d'un processus, d'une heuristique en « essais – erreurs » et d'une maturation (donc d'une durée). La notion mêle un artefact médiateur, un processus d'apprentissage individuel, des influences externes, l'intervention de la volonté, l'existence de plusieurs variables d'action, une dimension sociale et des conditions. Elle se nourrit et fonde en même temps un imaginaire.

La problématique de l'appropriation se pose donc comme interaction du sujet et de l'objet dont J.-P. Sartre⁷ fonde les logiques de la manière suivante : le désir (qui en constitue la condition), l'appropriation (qui en est le processus) et la possession (qui en est le résultat). Toujours selon J.-P. Sartre, les modalités en sont le contrôle acquis sur les situations, la création qui lui est inhérente, la connaissance qui en résulte et la contamination (par similitude & imitation, par contagion au regard de ce qu'en font les autres). Avec l'appropriation il est bien question de propriété et de possession, mais aussi de transgression et de triche quand il s'agit de s'approprier quelque chose qui ne vous appartient pas dans la mesure où l'on va bien passer les limites – et d'identification – y compris dans le sens de l'identifier car il faut identifier quelque chose en la périmétrant avant de pouvoir se l'approprier (ou en contester son appropriation), l'appropriation tendant alors à construire une ligne de partage entre le bon et le mauvais.

La notion d'appropriation comporte ici deux aspects :

- L'adaptation de quelque chose à un usage donc un objectif d'harmonie entre une chose et l'usage auquel l'agent la destine est l'idée de justesse (cf. la *metis* – intelligence rusée et / ou, dans une version moderne, la rationalité) au regard de ce qui ne se prend pas et de ce qui se garde. Rappelons que le propre, c'est aussi ce qui est à moi. La propriété dont il est question est celle de la propriété d'un « objet » qui sert à... La propriété ainsi comprise est à la fois restrictive et permissive donc structurante des rapports sociaux. C'est à la fois de l'intégration et de l'imprégnation ou aussi, en

⁵ M. de Certeau, *L'invention du quotidien, Arts de faire* (tome I), Gallimard, Paris, 1990.

⁶ M. Godelier, *Au fondement des sociétés humaines, ce que nous apprend l'anthropologie*, Albin Michel, Paris, 2007

⁷ J.-P. Sartre, *L'être et le néant*, Gallimard, Paris, 1943.

définitive, de l'incubation.

- La prise (le « prendre ») car l'appropriation n'est possible qu'en relation avec quelque chose qui peut à la fois servir de support à l'intervention et être possédé, que la possession soit d'ordre moral, psychologique ou affectif. Cette possession rend ce quelque chose à soi et aussi moyen de l'expression de soi.

F.-X. de Vaujany⁸ distingue la connaissance apprise (savoir théorique et disciplinaire qui s'apprend en dehors du contexte du poste de travail et donc qui sera – ou pas – appropriée suivant la capacité d'assimilation de chaque individu), la connaissance codifiée (codification de l'expertise à partir des *best practices* pour en faire des routines organisationnelles et faire travailler de la même façon les opérateurs d'une même installation dans un projet de standardisation des comportements), la connaissance située (elle prend sa source dans les communautés de pratique et génère des connaissances par échange) et la connaissance incorporée (aux outillages aussi bien *hard* – les machines – que *soft* – les logiciels, les outils de gestion).

C'est en ce sens que F.-X. de Vaujany⁹ définit trois regards sur la question de l'appropriation :

- La perspective psycho-cognitive qui s'intéresse à la façon dont les agents construisent les usages à partir d'une intelligence des situations stratégiques (d'où son lien avec l'apprentissage) ;

- La perspective sociopolitique qui envisage l'appropriation comme le résultat du jeu des agents. L'appropriation sera d'autant plus forte que la participation des utilisateurs aux situations d'usage représente un moyen de s'intégrer ou de rester intégré, de renforcer leur rôle professionnel ou d'améliorer leur image sociale. Moins l'« objet » de l'appropriation est porteur d'angoisse (prise en compte des préoccupations de presque tous les acteurs) et plus il sera davantage enclin à être approprié d'où l'importance de la communication autour des objectifs, des apports et des valeurs-ajoutées et d'une compréhension partagée des objectifs.

- La perspective rationnelle qui vaut au regard des usages prescrits.

Dans sa proximité avec l'apprentissage, l'appropriation possède en commun les logiques de *learning*, de *learning by doing* & *learning by using* et de *learning by interacting* dans la perspective de la création de connaissances. Tout comme l'apprentissage, l'appropriation vise à la fois des dimensions cognitives et des dimensions comportementales de construction de sens qui prennent la coloration spécifique du lieu social dont il est question ici : l'organisation – comme *finishing school* et lieu de référence de l'éducation tout au long de la vie. L'appropriation, c'est aussi « se faire la main ». L'intérêt de la notion en sciences de gestion est son ordre double : elle est à la fois état et processus. C'est en cela qu'il peut être question d'approche rationnelle (les agents organisationnels s'approprient de façon plus ou moins volontaire, comme métonymie du volontarisme managérial inhérent à l'organisation), d'approche sociopolitique (l'appropriation résulte des jeux d'acteurs – cf. M. Crozier & E. Friedberg¹⁰), d'approche psycho-cognitive (construction d'une intelligence et d'une dimension affective dans l'analyse des situations). C'est ce qui conduit à la perspective des niveaux d'appropriation qui conduit à la séquence acceptation

⁸ F.-X. de Vaujany, *De la conception à l'usage*, Editions EMS, Paris, 2005

⁹ F.-X. de Vaujany, *op. cit.*

¹⁰ M. Crozier & E. Friedberg, *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, Seuil, Paris, 1977.

ou encore adoption (comme mode de travail et comme modalité organisationnelle) – socialisation – détournement & amélioration (pour le bricolage inhérent à l'appropriation). L'appropriation joue en cela un rôle à la fois moteur et modérateur de l'apprentissage (aussi bien individuel qu'organisationnel).

Afin de poursuivre sur la dimension du « prendre », ce « prendre » constitue bien le pont entre la propriété (et la possession) et l'apprendre. Mais apprendre, c'est aussi « vivre avec », et « vivre avec », c'est s'exposer au regard de l'Autre et fonder le périmètre du « contrôle – surveillance », mais aussi, en dualité, du « contrôle – maîtrise », maîtrise de soi par soi et de soi par les autres. L'appropriation de l'apprentissage, c'est installer et s'installer. Cette double dimension du contrôle et de la maîtrise conduit à devoir s'exposer, se mettre en visibilité. La formation comme vecteur de l'appropriation dans l'apprentissage, c'est former pour formater dans un projet de conformité. Mais c'est aussi une critique de la rationalité de la prescription totale car c'est justement ce qui en fait de l'appropriation. L'appropriation construit un périmètre qui pose la question de la transgression, donc de la sanction aussi, mais aussi de la digestion. D'où la nécessaire contextualisation et de la saisie du potentiel de ce qui s'approprie. C'est pour cela qu'on le fait. Avec l'appropriation, il est question de pactiser en vue de déboucher sur un pacte, même si l'appropriation comme apprentissage est aussi déstabilisation (la « double boucle » alors puisqu'il s'agit alors de modifier ses représentations) et aussi le fait de s'imprégner.

Pour les actes d'appropriation, dans les perspectives *marketing* considérées ici dans les catégories de l'appropriation, O. Brunel & D. Roux¹¹ proposent la grille suivante :

	Contamination	Connaissance	Création	Contrôle
Pré-appropriation	Intrusion	Imprégnation	Pré-conception	Désir de vaincre
Appropriation « pré-achat »	Identification	Recherche d'information	Affectation de ressources	Action de contrôle
Appropriation lors de l'acquisition	Transfert	Choix		prise de possession
Appropriation pré-consommation	Intériorisation	Découverte	Transformation	Détention
Appropriation lors de la consommation	Incorporation	Apprentissage	Auto-réalisation	Domination
Appropriation post consommation	Transmission	Diffusion / rétention	Transformation (de soi et du monde)	Jouissance (sentiment de contrôle)

La problématique de l'ouvrage d'A Grimand¹² est de situer l'appropriation des outils de gestion entre rationalité instrumentale et construction du sens (en prenant en compte les

¹¹ O. Brunel & D. Roux, « L'appropriation des produits par le consommateur : proposition d'une grille d'analyse » in A. Grimaud (Ed.), *L'appropriation des outils de gestion – Vers de nouvelles perspectives théoriques ?*, Publications de l'Université de Saint-Etienne, 2006.

impasses de la conception représentationniste et en faisant de l'appropriation une opportunité de repenser les rapports entre conception et usage et les rapports paradoxaux entre légitimité et appropriation - cf. perspective de la domination). Elle aborde aussi le problème de la conceptualisation des outils de gestion (cf. la notion de pratique), la question de la durée et de la co-production de connaissances dans le processus d'appropriation, sa dimension de mythe gestionnaire. Elle aborde enfin la différence « appropriation individuelle – appropriation collective » et l'itération dans l'appropriation collective, l'« en action », les apports des théories néo-institutionnelles et la question de la « diffusion - contagion » en liaison avec l'idéologie.

Avant d'envisager la notion d'« oubli organisationnel », rappelons, de façon liminaire, un certain nombre de risques : la *learning myopia*¹³ qui correspond à l'idée que l'on ne sait pas ce que l'on apprend, l'apprentissage superstitieux, créateur d'ambiguïtés¹⁴, les contradictions entre l'intentionnalité et les modes de réalisation des tâches¹⁵, l'ambiguïté produite par les pratiques d'apprentissages elles-mêmes¹⁶, l'ignorance qui vaut aussi bien d'un point de vue émotionnel, cognitif, qu'organisationnel. Ajoutons l'absence d'apprentissage qu'il est possible de positionner en liaison avec les logiques managériales d'évitement. Soulignons aussi que pour que la connaissance organisationnelle vaille, elle se doit d'être enracinée mais aussi d'être « entretenue ».

Evoquons, à l'instar de P. Kletz¹⁷, toute la difficulté, mais aussi tout le potentiel que constitue la référence aux deux notions d'« oubli organisationnel » et de « pardon organisationnel ». P. Kletz note en effet, qu'à sa connaissance, seuls C. Argyris & D. A. Schön¹⁸ ont noté son importance dans la mesure où l'apprentissage de la « deuxième boucle » passe bien par l'oubli de la représentation précédente. Il questionne ainsi le fait de savoir pourquoi, dans la vulgate de l'apprentissage, on considère toujours que les connaissances ne doivent que s'accroître (dans la perspective d'un capital en expansion indéfinie) et que cela va mieux après qu'avant, sans pour autant disposer des éléments qui permettent de distinguer comme cela un « après » d'un « avant ». En effet, si jamais cela n'allait pas mieux « après », cela voudrait dire que l'on n'a pas appris. L'idéologie « progressiste » prévaut ici, privant des apports d'une analyse construite sur d'autres perspectives. Ainsi va l'apprentissage organisationnel.

P. Kletz se pose donc la question de savoir pourquoi cela devrait aller mieux « après » au regard de la question de l'oubli organisationnel. Sans pour autant entrer dans des perspectives psychanalytiques, il propose ainsi de distinguer le « mauvais oubli » du « bon oubli ». Le « mauvais oubli » est celui qui détériore le progrès permis par l'évolution des

¹² A. Grimand (Ed.), *L'appropriation des outils de gestion – Vers de nouvelles perspectives théoriques ?*, Publications de l'Université de Saint-Etienne, 2006.

¹³ J. G. March & D. A. Levinthal, « The Myopia of Learning », *Strategic Management Journal*, vol. 15, 1993, pp. 95-112.

¹⁴ B. Levitt & J. G. March, « Organizational Learning », *Annual Review of Sociology*, vol. 14, 1988, pp. 319-338

¹⁵ M. Zollo, « The Knowledge Evolution Cycle », *Working Paper*, AIM Research, GNOSIS, Manchester, 2005.

¹⁶ M. Zollo, *op. cit.*

¹⁷ P. Kletz, *De l'oubli organisationnel*, mémoire d'habilitation à diriger des recherches, Université de Paris I, 2004.

¹⁸ C. Argyris & D. A. Schön, *Apprentissage organisationnel – Théorie, méthode, pratique*, De Boeck Université, Bruxelles, Paris, 1996 (Ed. originale : *Organizational Learning : a Theory of Action Perspective*, Addison Westley, Readings, 1978).

représentations. Le « bon oubli » est celui qui correspond à l'assimilation de ce que l'on savait avant : on ne le connaît que si l'on en « oublie » le contenu. Il faut donc s'approprier pour oublier, le savoir étant ainsi incorporé. Ceci permet d'ailleurs de souligner l'anachronisme (au sens strict du terme) des développements liés à l'apprentissage organisationnel. La conception implicite du temps qui y prévaut est bien celle d'un temps chronologique et sans doute celle-là seulement. C'est ce qui teinte l'ensemble des modèles d'apprentissage organisationnel d'un arrière-fond comportementaliste, pour ne pas dire conditionnement. Il existe une sorte de parallélisme entre cette assimilation et ce qui est au cœur de l'idée de connaissance tacite, mais le projet est inverse de celui de I. Nonaka & H. Takeuchi¹⁹ puisque le « bon oubli » rend tacites des connaissances explicites. L'oubli est alors vu comme une bonne chose. Mais P. Kletz, se référant à P. Ricœur²⁰, souligne que l'oubli est radical, c'est-à-dire qu'il efface les traces. L'oubli est effacement de la conscience et met ce qui est effacé en arrière-plan, pouvant donc être éventuellement remobilisé. L'appropriation conduit à un oubli de la mémoire, mais un oubli de réserve. L'oubli de réserve est celui dont la réminiscence ne se contrôle pas et dépend du contexte. Même si l'avant est oublié, le passé est toujours là. L'oubli de réserve influence le comportement de façon non programmée et trouve son stimulus dans l'émotion, l'intuition, le sentiment, l'impression. Quand la mémoire est « organisée », l'oubli tout comme l'ignorance le sont donc aussi. Ceci redonne alors toute sa place au sujet dans l'apprentissage quand il est couplé avec l'appropriation. L'oubli est aussi une porte d'entrée sur la confiance qui, d'un point de vue organisationnel, comporte deux aspects, l'estime et la confiance généralisée dans la mesure où il faut avoir confiance pour oublier...

La référence à l'oubli conduit à se poser la question du lien entre ce concept et les concepts associés de mémoire, de rappel (souvenir) et d'ignorance (qui met l'accent sur que l'on ne sait pas).

¹⁹ I. Nonaka & H. Takeuchi, *La connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante*, De Boeck Université, Bruxelles, 1997 (Ed. originale : 1995)

²⁰ P. Ricœur, *Temps et récit*, Seuil, Paris, 1991.