

Conférence annuelle GLOBELICS

Dakar 6-8 octobre 2009

Les communautés de connaissance : leviers de changement organisationnel pour le manager et l'entrepreneur

Jean-Philippe BOOTZ et Francis KERN
BETA, Bureau d'Economie Théorique et Appliquée
Université de Strasbourg
bootzjp@yahoo.fr fkern@unistra.fr

Bientôt vingt ans que J. Orr et E. Wenger identifiaient dans deux entreprises distinctes l'existence de structures sociales originales ayant des caractéristiques communes : informelles, auto-organisées et sources de développement de compétences. Ils les nommèrent communautés de pratique (CPs). Depuis ces travaux séminaux, l'approche de l'organisation par les communautés s'est considérablement enrichie de contributions de nombreux chercheurs dans le domaine de l'apprentissage organisationnel, de l'économie des connaissances, de la sociologie des organisations ou de la gestion. Elle atteint aujourd'hui, sur un plan académique, un niveau de maturation nécessitant une structuration et une mise en perspective. Si les communautés de pratique ont constitué l'unité d'analyse d'origine de l'approche « communautaire » des organisations, d'autres structures sociales autonomes ont depuis été identifiées, notamment les communautés épistémiques ouvrant ainsi la voie à de nouvelles problématiques orientées notamment autour de l'interaction entre communautés autonomes et leur mode de compatibilité avec les structures formelles et hiérarchiques. Parallèlement à son essor académique, ces approches ont fait l'objet d'une appropriation croissante de la part des praticiens, qui ont vu dans ces structures sociales émerger de nouveaux enjeux managériaux et stratégiques majeurs. Comme en témoignent les nombreux exemples d'entreprises ayant activement intégrées cette réalité communautaire à leurs réflexions. On peut citer, parmi d'autres, les exemples de *Skandia* [NAP 02], d'*IBM* [GON 01], de *British Petroleum* [COH 06] ou d'*EDF* [BOO 09].

L'objet de cet ouvrage consiste ainsi, dans un premier temps, à organiser les réflexions qui nourrissent ce champ afin de mettre en exergue ses apports de manière cohérente. Il s'agit ensuite, à travers des exemples

concrets, de mettre en lumière la diversité et l'ampleur des leviers d'action que ces communautés représentent pour les organisations. La diversité des contributions dont se nourrit l'ouvrage, permet ainsi de voyager par le biais de ces structures sociales dans l'essentiel des dimensions structurant la vie de l'organisation : stratégie, management, GRH, KM, apprentissage organisationnel, entrepreneuriat, En effet, ce courant constitue, d'un point de vue théorique, une grille de lecture éclairante et pertinente permettant de comprendre et d'améliorer nombre de processus clés qui structurent la vie de l'entreprise. Ce travail se veut enfin prospectif en identifiant les derniers travaux en cours et les perspectives de recherche futures qu'ils ouvrent. Notre ouvrage vient ainsi alimenter les réflexions engagées dans le cadre d'autres publications récentes [COH 06, AMI 08].

Les contributeurs de l'ouvrage s'inscrivent tous, de manière plus ou moins directe, dans le cadre des réflexions que mène le BETA (Bureau d'Economie théorique et Appliquée) depuis plusieurs années autour de ces thématiques. Le BETA, constitue en effet une structure de réflexion qui, par son identité française fait figure d'exception¹ au sein d'un champ très largement nourri par les chercheurs anglo-saxons.

Les origines : l'identification des CP

Les premiers travaux sur les communautés s'inscrivent dans le courant « situationniste » de l'apprentissage qui met notamment en exergue le caractère réciproque de l'interaction dans laquelle les individus, aussi bien que la cognition ou le sens, sont considérés comme culturellement et socialement construits [LAV 88, 93] et par « ricochet », la contingence de l'apprentissage à la pratique [WEN 90, BRO 91]. En réaction aux théories classiques de l'apprentissage qui n'intègrent pas suffisamment la complexité des contextes sociaux et des pratiques réelles, ces travaux cherchent à prendre pleinement en compte le caractère situé de la connaissance (GRE 93) en envisageant l'apprentissage comme une construction sociale [LAV 88, 91]. La pratique est ainsi appréhendée comme une source de structure sociale et l'apprentissage comme une participation sociale où se négocient les significations relatives à l'action [WEN 98].

On peut même s'interroger si les pionniers anglo-saxons que nous venons de citer ne se situent pas dans la démarche philosophique de J.P. Sartre celle du cogito réflexif ; « *elle ne repose sur aucun postulat. Elle part de la certitude vécue que l'homme est cet être privilégié qui est le propre auteur de ses conduites et actions ; qu'en étant l'auteur il les comprend parfaitement (ce qui ne veut évidemment pas dire qu'il ait nécessairement les moyens d'en rendre compte par le discours) ; elles ne sont explicables par rien d'autre que par les fins qu'elles poursuivent, librement, à partir d'une situation donnée* » [GOR 67]. La méthode de Sartre est donc réflexive, elle part de l'expérience pratique pour reconstruire à partir des praxis individuelles les « faits sociaux » et les processus qui se produiront à la fois comme leur résultante, leur négation et leur aliénation. Cette assertion se place au cœur des réflexions sur l'engagement dans la communauté de connaissance, l'apprentissage comme praxis individuelle et les changements organisationnelles qui en résultent.

En accord avec les perspectives situationnistes de l'apprentissage l'identification des premières communautés s'est réalisée au travers d'études de cas approfondies dans le cadre d'observations participantes longitudinales afin de se centrer sur le fonctionnement effectif, et pas seulement abstrait et prescrit des collectifs de travail. ORR [90] a ainsi intégré pendant un an une équipe de techniciens chargés de la réparation des photocopieurs au sein de Xerox. Dans le cadre de son étude, il souligne le caractère ambivalent du métier de réparateur qui d'une part, requiert une forte autonomie dans la mesure où le réparateur doit intervenir seul face à la machine du client et, d'autre part la communauté que forment entre eux l'ensemble des réparateurs et qui repose sur l'entraide mutuelle et la résolution collective des pannes inhabituelles. Cette communauté se crée par l'intermédiaire de rencontres souvent informelles durant lesquelles les réparateurs échangent notamment des « histoires de guerres » (*war stories*) décrivant la manière dont ils se sont sortis de situations pour lesquelles le manuel technique n'était d'aucun secours. Cette transmission des connaissances accumulées durant les différentes interventions permet ainsi la constitution d'un stock de compétences concrètes qui parvient à compenser les prescriptions « froides » et souvent déconnectées de la réalité des guides d'utilisation des photocopieurs. Pour BRO [91], les travaux de J. Orr soulignent que l'apprentissage d'une organisation est socialement construit pour parer aux insuffisances des pratiques prescrites par l'organisation souvent trop simples pour répondre à la complexité des pratiques organisationnelles réelles. Constatant l'écart entre le processus prescrit des tâches et les pratiques organisationnelles, les individus s'efforcent de développer une compréhension et une action ancrée dans l'activité authentique de leur travail quotidien.

¹ Il faut tout de même citer l'Ecole de Management de Troyes qui sous l'impulsion notamment de J.L Ermine [ERM 03] constitue, sur les communautés, un autre pôle de réflexions français important.

Une communauté de pratique rassemble ainsi des membres homogènes, engagés dans la même pratique, et dont l'objectif principal est l'amélioration de l'activité à travers une réflexion sur les pratiques. Cet objectif est atteint à travers la construction, l'échange et le partage d'un répertoire commun de ressources [WEN 98]. Les CPs se caractérisent par leur nature auto-organisée [BRO 91, 98 ; BOO 09]. En effet, les individus participent à ces communautés, non pas parce que la hiérarchie les y pousse, mais parce que cette participation leur permet de développer leur expertise et d'améliorer leur compétence dans leur domaine d'activité.

L'autonomie et l'identité des communautés de pratiques autorisent ainsi l'acquisition collective et le traitement des stimuli de l'environnement [WEN 98, DIB 99] et sont essentielles pour que l'agent puisse se définir lui-même relativement à son environnement et pour que les membres de la communauté puissent se comporter collectivement. L'identité se construit à travers un processus d'engagement mutuel. Elle est construite autour des activités communément comprises et continuellement négociées par ses membres. Etre membre d'une communauté implique ainsi un engagement profond au sein d'un système dynamique qui est continuellement redéfini par les actions de ses membres. En d'autres mots, l'individu et la communauté constituent des réseaux interactifs emboîtés, les individus transformant et maintenant la communauté en s'appropriant les pratiques de la communauté [LEM 97] qui, de son côté, transforme et maintient les individus en leur offrant des opportunités d'appropriation et éventuellement d'acculturation résultant de leur adhésion aux valeurs de la communauté [REE 91]. C'est ainsi l'engagement mutuel qui lie les représentants dans une entité sociale, assure la cohésion de la communauté et le recrutement de nouveaux membres. De là, l'évaluation d'un individu est faite par la communauté de pratique. Elle est concentrée à la fois sur les valeurs adoptées par l'individu et sur les progrès faits dans sa pratique, les deux étant co-constitutifs.

Enfin, les communautés de pratique reposent essentiellement sur des processus de socialisation [NON 95] permettant l'échange de "savoir-faire" tacite et socialement localisé [BRO 91] facilité par la construction d'un répertoire partagé de ressources communes (routines, sensibilités, artefacts, vocabulaires, styles, etc.).

L'étude de ces structures sociales a constitué une avancée majeure dans la compréhension du mode de fonctionnement des organisations, en particulier des phénomènes d'apprentissage se déroulant en leur sein. Partant de cette idée que la création de connaissances ne peut être détachée des contextes d'action, et que l'action revêt un caractère collectif, les communautés, en tant que structures sociales intermédiaires, offrent notamment la possibilité d'appréhender la problématique de l'articulation entre l'individu et l'organisation qui pendant longtemps a été considéré comme le « chaînon manquant » [KIM 93] de la littérature classique portant sur l'apprentissage organisationnel.

Les modalités d'interaction entre communautés

Mais très vite, l'identification et de la compréhension de ces structures sociales, se sont révélées insuffisantes pour saisir les véritables enjeux qu'elles constituent pour les organisations. Il a ainsi fallu élargir l'unité d'analyse en passant de la communauté en tant que structure sociale isolée, à l'organisation dans son ensemble, à travers une réflexion sur les modalités d'interaction entre ces communautés. C'est ce qui a conduit WEN [98] à appréhender l'organisation comme une « constellation de communauté de pratique ». Cette perspective permet d'assurer la continuité des pratiques dans l'espace et le temps [CHA 00], et d'éviter les risques contingents à l'isolement des CPs. Il s'agit notamment des risques de discrimination ou de vengeance sur d'autres communautés, d'autisme ou d'incompatibilité vis-à-vis du fonctionnement hiérarchique des organisations [BRO 98, COH 03]. L'interaction entre communautés est ainsi assurée par le biais d'objets physiques ou symboliques appartenant à plusieurs pratiques et capables, à ce titre, de voyager entre différentes communautés (*objet frontière* : [STA 89]), d'acteurs assurant la traduction entre CPs différentes (*translators* : [BRO 98]) ou d'individus appartenant à plusieurs CPs (*knowledge brokers* : [BRO 98, WEN 98]).

Le raisonnement en termes de constellation de communautés de pratiques permet d'insérer ces structures sociales dans une dimension organisationnelle. Il revêt toutefois une limite importante en se focalisant uniquement sur les pratiques. L'organisation est, en effet, essentiellement appréhendée par le biais de liens et d'interactions entre pratiques. De plus, en se centrant sur les CPs, cette approche ne permet pas d'avoir une vision suffisamment représentative de la complexité des processus organisationnels qui mettent en jeu, à côté des CPs, d'autres types de communautés d'apprentissage.

Face aux limites d'une représentation de l'organisation en tant que « constellation de communautés de pratique » s'est développé un courant, dans lequel les recherches du BETA s'inscrivent pleinement, cherchant à

adopter une vision plus large de la problématique, à travers notamment l'identification d'un autre type de communauté autonome : les communautés épistémiques.

Initialement développées dans le domaine des relations internationales [ADL 92], le concept de communauté épistémique a été introduit par COW [00] dans le domaine de l'économie des connaissances. Ces communautés sont définies comme « *de petits groupes de travail composées d'agents travaillant sur un sous-ensemble mutuellement reconnu de problèmes liés à un type de connaissance, qui au minimum acceptent une autorité procédurale reconnue de la même façon par tous et jugée essentielle au succès de leur activité cognitive* » [COW 00, p.214].

Ces communautés rassemblent ainsi des groupes d'individus qui partagent un objectif cognitif commun orienté vers la création de connaissances et une structure commune permettant une compréhension partagée de celles-ci [COH 01, 03, CRE 01]. L'unité de la communauté est assurée par l'existence d'une « autorité procédurale ». Cette dernière mobilise et évalue les membres de la communauté en fonction de l'objectif à atteindre et définit les moyens à mettre en œuvre. Elle peut également être interne à la communauté en résultant de l'interaction de ses membres, ou bien être imposée de l'extérieur [CRE 01]. Etant donné que les communautés épistémiques poursuivent un but cognitif de création de connaissance et que leurs membres sont hétérogènes, la création d'un « codebook » est souvent nécessaire. Ce dernier, en tant que dictionnaire et ensemble de règles de grammaire permettant l'usage efficace du dictionnaire [COW 00], favorise, en effet, la communication interne et facilite la synergie des variétés individuelles. C'est ainsi essentiellement à travers le mode de l'extériorisation que s'opère la création de connaissances.

Les communautés autonomes² jouent un rôle clé dans les processus d'apprentissage dans la mesure où elles constituent « *the place where the most dramatic knowledge creation is likely to occur* » [COH 01, p.307]. Leur prise en compte, implique de considérer l'organisation non plus uniquement comme une constellation de CPs, mais comme une « communauté de communautés hétérogènes » [COH 01, 03, 06, BOG 05] et laisse place à une forme de dualité structurelle. Deux types d'entités apparaissent ainsi au sein de l'organisation : d'un côté l'organisation fonctionnelle composée des structures formelles hiérarchiques (groupe fonctionnel, équipe projet), de l'autre une organisation cognitive dédiée à la création de nouvelles connaissances qui repose sur les communautés autonomes (communauté de pratique, communauté épistémique). Dans ce cadre, l'entreprise devient un lieu constitué de structures hiérarchiques et de poches auto-organisées [COH 06]. Les deux formes s'articulant l'une à l'autre [FERR 06]. A ce titre, une distinction entre deux modes d'interaction différents (ou deux types d'architectures cognitives) est opérée [COH 03].

Le 1^{er} mode repose essentiellement sur les interactions entre structures hiérarchiques. Dans ce cadre, la diffusion des connaissances soulève notamment la question des modalités d'intégration par les équipes pluridisciplinaires des différentes connaissances spécialisées issues des groupes fonctionnels. Dans ce contexte, les communautés autonomes n'interviennent que de manière limitée et marginale. Les communautés épistémiques sont en effet déconnectées des activités et des pratiques auxquelles ces connaissances sont destinées. Ce sont ainsi des entités isolés qui produisent et distribuent les connaissances aux structures qui les utilisent pour améliorer leurs activités. Ces derniers peuvent, dans le cadre de leurs activités quotidiennes, développer de nouvelles connaissances mais de manière non intentionnelle. De leurs côtés, les CPs ne sont pas interconnectées entre elles ni avec les structures formelles, de ce fait, leur champ d'action (notamment la circulation des « best practices ») demeure confiné à un niveau local.

Le second mode repose, quant à lui, essentiellement sur l'interaction entre communautés autonomes (communautés de pratique, communautés épistémiques). Dans ce cadre, les communautés en charge de créer des connaissances nouvelles et les communautés qui les utilisent sont couplées et parviennent ainsi à gérer de manière simultanée la production, la circulation des connaissances et à faciliter leur inscription dans les pratiques. Dans ce contexte de forte communication inter-communautaire, les communautés de pratique

² Nous désignons dans l'ouvrage ces communautés autonomes comme des communautés de connaissance dans la mesure où le terme traduit bien l'activité de création et d'entretien de connaissances de ces structures informelles. La littérature laisse en effet, place à d'autres dénominations comme « communauté intensive en connaissance », « communauté cognitive » ou « communauté de savoir ». Concernant ces communautés de connaissance, les diverses contributions se centrent essentiellement sur les communautés épistémiques et de pratique bien que d'autres types de communautés sont identifiées au sein de la théorie : communautés créatives [SAH 00], communauté d'intérêt [FIS 02] ou communautés virtuelles [LER 01]. Concernant ces dernières elles ne sont pas traitées en tant que telles mais plusieurs chapitres évoquent les liens entre communautés de savoir et développement des TIC et d'Internet.

parviennent à faire largement circuler les « best practices » dans l'organisation et sont amenées à jouer un rôle critique dans les processus de changement organisationnel.

Les modalités d'interaction entre communautés autonomes et structures hiérarchiques renvoient à une dualité entre deux structures de gouvernance mettant en jeu deux types d'acteurs : le manager et l'entrepreneur [MUN 99, CRE 01, 04, 05, COH 06].

Dualité entrepreneur/ manager

La différenciation comportementale du manager / entrepreneur est la suivante : d'un côté, l'activité managériale consiste à s'occuper d'activités courantes s'inscrivant dans une perspective de court terme, réduction des coûts de transaction et de recherche du profit. L'activité entrepreneuriale consiste, quant à elle surtout à mobiliser les connaissances dans l'entreprise, à débusquer et accroître les sources d'apprentissage, à gérer et développer les compétences individuelles et collectives [CRE 01].

Cette dualité entrepreneur/manager est, à nos yeux, une grille de lecture éclairante pour réellement appréhender les enjeux majeurs de l'organisation en tant que communauté de communautés, c'est pourquoi nous avons choisi de structurer l'ouvrage selon ces deux figures distinctes. Une première partie est ainsi intitulé : « *Les communautés de pratique : un attracteur étrange pour le manager* » dans laquelle l'objet d'analyse se focalise sur les CPs et sur les enjeux que ces structures sociales constituent en terme de management. La seconde partie quant à elle s'ouvre sur l'ensemble des communautés de connaissances et les leviers qu'elles constituent pour l'entrepreneur.

Les communautés de pratique : un attracteur étrange pour le manager

Le manager consacre la majeure partie de son activité à diriger et coordonner les différentes tâches quotidiennes de la firme. Il constitue dans ce cadre le réel "facilitateur" des différentes communautés de pratique : « *Il assure un environnement interne favorable à la création de telles communautés, par une volonté affirmée de garantir à la fois l'autonomie aux individus par la mise en place de structures décentralisées et participatives. Il gère ainsi les connaissances de base de l'entreprise et les entretient par une recherche constante de codification, notamment pour réduire le poids des savoirs idiosyncratiques des individus* » [CRE 01, p.13]

Dans cette recherche, les CPs constituent pour le manager des objets ambigus et délicats à manier [BOO 09]. En effet, leur caractère auto-organisé favorise d'une part l'élaboration de processus d'apprentissage, le développement des compétences et l'amélioration de l'activité (chapitre 1) sans devoir nécessairement faire appel à des mécanismes puissants d'incitation mais d'autre part, rend problématique toute intervention.

Les cas d'IBM [COH 06] ou d'EDF [BOO 09] montrent ainsi que les CPs peuvent bénéficier d'un soutien institutionnel mais que cela présente le risque de voir la communauté perdre sa spécificité en matière de mise en œuvre d'un mode de coordination complémentaire à la hiérarchie.

Le caractère émergent et auto-organisée des CPs implique, en outre, que ces structures informelles soient souvent invisibles pour les non membres. Leur potentiel de création de valeur constitue ainsi des « signaux faibles » pour les managers. Dans ce cadre leur identification et la facilitation de leur développement constituent des tâches clés pour le manager.

Le premier rôle qu'il peut jouer pour soutenir les CPs est ainsi de « légitimer » la participation de ses membres dans la mesure où cette dernière est traditionnellement jugée moins importante et urgente que les tâches quotidiennes. Le simple fait de dégager le temps nécessaire aux échanges, sources d'unité de la communauté, constitue un premier pas vers cette légitimation. Mais il est possible d'aller plus loin en inscrivant cette participation dans le planning et le budget de l'entreprise³ [MCD 00]. Cette légitimation permet l'insertion de cette dimension invisible de l'organisation dans le discours et le vocabulaire institutionnel WEN [98].

Le caractère auto-organisée des CPs, rend également difficile la gestion externe des comportements collectifs de ses membres en ayant, par exemple, recours à des systèmes d'incitation. WEN [98] considère ainsi que pour être efficaces les managers doivent faire partie intégrante des CPs plutôt que de tenter de les gérer de l'extérieur.

³ Cette allocation pouvant par exemple s'effectuer sur la base de la contribution de chaque communauté aux objectifs annuels de l'entreprise, du nombre de problèmes expérimentés par la CP ayant trait à son domaine d'intérêt ou de son potentiel de réduction des coûts.

Pour MCD [00], ce rôle de coordinateur est généralement tenu par un praticien expérimenté et respecté par les membres de la communauté. La principale fonction de ce coordinateur consiste à relier les membres de la communauté afin de préserver son unité. Cette tentative d'introduction d'une forme de hiérarchie au sein de ces structures sociales autonomes suscite de vifs débats autour de la notion de communautés pilotées (chapitre 2 et 3).

Dans sa quête de gestion et de coordination entre CPs, le manager peut s'appuyer sur des outils technologiques notamment les NTIC. La technologie peut, en effet, jouer le rôle de « révélateur » de communautés de pratique [COH 06]. Lorsqu'une CP utilise de tels outils, cet usage permet non seulement de favoriser son développement mais contribue également à la rendre visible de l'extérieur. C'est notamment le cas des forums qui connaissent un développement important (chapitre 5 et 6). Ces outils peuvent aussi être un moyen d'interconnecter différentes CPs en jouant le rôle d'objet frontière, comme dans le cas des systèmes d'information (SI) et en particulier des ERP (chapitre 4). Cette interaction entre communautés est un enjeu important. En effet, les micro-cultures qui se développent au sein de communautés de pratique isolées peuvent, dans certains cas, entrer en opposition avec la culture globale de l'organisation et constituer ainsi un objet de méfiance de la part du manager qui va chercher, dans ce cadre, à contrôler leur développement voire à les détruire (chapitre 7).

Les communautés de connaissances : un levier stratégique pour l'entrepreneur

L'activité de l'entrepreneur se centre essentiellement sur la gestion et la diffusion de nouvelles connaissances. Elle apparaît alors plus tacite, plus difficilement identifiable, voire moins reconnue que celle du manager car elle renvoie à la vision que l'entrepreneur se fait de la firme, de ses produits et des évolutions des marchés.

Les activités managériale et entrepreneuriale reposent, dans ce cadre, sur une forme de complémentarité. Alors que le manager gère essentiellement le bon fonctionnement des structures de gouvernance classiques (i.e. hiérarchiques) et des communautés de pratique, l'entrepreneur a, quant à lui un rôle créatif pour assurer l'essor de sa vision. Il doit notamment promouvoir des communautés épistémiques en puisant les connaissances issues des communautés de pratique ou des communautés épistémiques déjà existantes. La complexité de cette tâche induit une formation spécifique pour l'entrepreneur qui peut par exemple se réaliser à travers les systèmes d'appui et d'accompagnement (chapitre 8).

Pour parvenir à élaborer sa vision, l'entrepreneur va essentiellement s'appuyer sur l'architecture cognitive de son organisation au sens de COH [06]. Cette élaboration est conditionnée à la fois par une intention et une attention [CRE 01]. L'intention renvoie à la volonté de l'entrepreneur d'imprimer une stratégie déterminée et d'y engager son entreprise [HAM 95]. L'attention, quant à elle, est contingente au processus qui entraîne l'entrepreneur à chercher dans le panel des connaissances internes les clefs de l'avenir de son organisation [SIM 82]. Dans ce cadre, il doit pouvoir identifier dans l'ensemble des communautés de pratique de la firme, des poches de connaissances qu'il juge pertinentes pour asseoir sa stratégie (chapitre 9). L'entrepreneur doit ainsi disposer d'une capacité d'observation et d'assimilation des « signaux faibles ».

Un autre élément structurant qui différencie l'activité de l'entrepreneur de celle du manager, est que celle-ci touche non seulement aux CPs mais aussi aux CEs. L'entrepreneur va, en effet chercher à rassembler et renforcer différentes catégories de connaissances par la combinaison de plusieurs communautés épistémiques et l'interaction entre communautés épistémiques et communautés de pratique.

Les communautés épistémiques constituent ainsi un levier important pour l'entrepreneur. Elles permettent la constitution d'une plate forme de réflexion qui se nourrit des connaissances d'autres communautés et des structures de gouvernance classiques. Les communautés épistémiques peuvent, en effet, être appréhendées comme le lieu de réelles interactions entre les communautés de pratique d'où sont issus les membres de la communauté épistémique [BLA 00]. L'entrepreneur prend soin de créer et d'entretenir ces communautés épistémiques perçues alors comme lieux d'interactions entre individus possédant des connaissances variées. La friction créatrice entre ces différents corps de connaissances donne lieu à des apprentissages par interaction débouchant sur de nouvelles connaissances. L'entrepreneur agit ainsi afin de « *maintenir la diversité des connaissances qui existent au sein de la firme tout en les faisant dialoguer. De ce dialogue émergent de nouvelles connaissances sources de compétitivité pour l'entreprise* » [COH 06, p.68].

Les démarches prospectives en tant que réflexion collective sur le long terme [BOO 01, 03, 05, 09] apparaissent comme un levier sur lequel l'entrepreneur peut s'appuyer pour mener à bien ses missions et asseoir sa stratégie. Elles peuvent en effet non seulement lui permettre de nourrir et de construire sa vision stratégique, mais elles constituent également un moyen de gérer les connaissances de l'organisation par la promotion de communautés épistémiques et par la création de lieu d'interaction entre communautés d'apprentissages (chapitre 11). Les démarches qualité constituent une autre opportunité permettant à l'entrepreneur de favoriser l'activité cognitive de l'organisation (chapitre 12). Ces processus peuvent également lui permettre de gérer de manière pertinente les compétences internes, notamment celles des experts (chapitre 13).

Cependant, l'alignement des communautés de connaissances ne peut faire l'objet d'un traitement homogène. Celui-ci est contingent à des éléments contextuels comme l'environnement, la stratégie ou l'histoire de chaque entreprise. Dans ce cadre, COH [06] proposent une typologie des différentes articulations possibles entre hiérarchie et communautés qui repose sur la fréquence des interactions et l'intensité des communications entre communautés de connaissances. Cette articulation entre hiérarchie et communautés de connaissances supposent également de se pencher sur leurs mécanismes de gouvernance respectifs (chapitre 10).

Ce processus global de gestion des connaissances a ainsi principalement pour objet d'une part l'enrichissement et d'autre part la concrétisation de la vision de l'entrepreneur afin d'assurer l'évolution à long terme de l'organisation.

Bibliographie

- [ADL 92] ADLER E., HAAS P., « Conclusion: Epistemic Communities, World Order, and the Creation of a Reflective Research Programme », *International Organisation*, vol 46, n°1, pp 1-37, 1992.
- [AMI 08] AMIN A., ROBERTS J., *Community, Economic Creativity, and Organization*, Oxford University Press, 2008.
- [BLA 00] BLACKLER F., McDONALD S., « Power, Mastery and Organizational Learning », *Journal of Management Studies*, vol. 37, n°6, pp 833 – 852, 2000.
- [BOG 04] BOGENRIEDER I. et NOTEBOOM B., « Learning Groups: What Types are There? A Theoretical Analysis and an Emprical Study in a Consultant Firm », *Organization Studies*, 25, pp. 287-313, 2004.
- [BOO 09] BOOTZ J.P., « Les communautés d'apprentissage : Structuration de la littérature, illustrations et perspectives », *Gestion 2000*, publication prévue 2009.
- [BOO 08] BOOTZ J.P., MONTI R., « Les démarches prospectives : de l'aide à la décision à la conduite du changement. Construction d'une typologie interprétative en termes d'apprentissage organisationnel », *Finance Contrôle stratégie*, vol.11, issue 1, 2008.
- [BOO 05] BOOTZ J.P., « La prospective un outil de création de connaissances : perspective cognitive et observation participante », *Finance Contrôle Stratégie*, vol.8, issue 3, 2005.
- [BOO 03] BOOTZ J.P., *Prospective appliquée, création de connaissances et apprentissage organisationnel : Construction d'un modèle explicatif fondé sur une approche cognitive*, Thèse de doctorat, CNAM Paris, Strasbourg I, septembre 2003.
- [BOO 01] BOOTZ J.P., « Prospective et apprentissage organisationnel », *Travaux et Recherches de Prospective*, n°13, janvier, 2001.
- [BRO 98] BROWN J.S. and DUGUID P., « Organizing Knowledge », *California Management Review*, 40:3, p. 90-111, 1998.
- [BRO 91] BROWN J.S. et DUGUID P., « Organizational Learning and Communities of Practice : Toward a Unified View of Working, Learning and Innovation », *Organization Science*, 2(1), pp. 40-57, 1991.
- [CHA 00] CHANAL V., « Communautés de pratique et management par projet : A propos de l'ouvrage de Wenger (1998) *Communities of Practice : Learning, Meaning and Identity* », *M@n@gement*, vol. 3, n°1, p. 1-30, 2000.
- [COH 06] COHENDET P., CREPLET F. et DUPOUET O., *La gestion des connaissances : Firmes et communautés de savoir*, Paris, Economica, 2006.
- [COH 04] COHENDET P., CREPLET F., DIANI M., DUPOUET O. et SCHENK E., « Matching communities and hierarchies within the firm », *Journal of Management and Governance*, 8, pp. 27–48, 2004.
- [COH 01] COHENDET P., CREPLET F., DUPOUET O. « Organizational Innovation, Communities of Practice and Epistemic Communities : the Case of Linux », in A. Kirman et J.B. Zimmermann (éd.), *Economics with Heterogeneous Interacting Agents*, Springer, pp. 303-326, 2001.
- [COW 00] COWAN R., DAVID P., FORAY D., « The Explicit Economics of Knowledge Codification and Tacitness », *Industrial and Corporate Change*, vol. 9, n°2, 2000.
- [CRE 05] CREPLET F., DUPOUET O., KERN F., MUNIER F., « Organizational et Cognitive Duality Based on Interactions between Communities », *European Journal of Economic and Social Systems*, Firm, Knowledge and Innovavation, vol 18, n°1, pp.111-123, 2005.
- [CRE 04] CREPLET F., DUPOUET O., KERN F., MUNIER F., « Dimension cognitive et organisation duale de l'entreprise: le manager et l'entrepreneur », chap. 7, dans *L'innovation et l'économie contemporaine, espaces cognitifs et territoriaux*, Uzunudis D. (Ed), De Boeck, Bruxelles, 2004.
- [CRE 01] CREPLET F., DUPOUET O., KERN F., MUNIER F., « Dualité cognitive et organisationnelle de l'entreprise : le rôle différencié du manager et de l'entrepreneur », *Revue d'Economie Industrielle*, n°95, p. 9-22, 2001.
- [DIB 99] DIBIAGGIO L., « Apprentissage, coordination et organisation de l'industrie. Une perspective cognitive », *Revue d'Economie Industrielle*, 88, 1999.

- [ERM 03] ERMINE J.-L., *La gestion des connaissances*, Hermès Science, Lavoisier, Paris, 2003.
- [FER 06] FERRARY M., PESQUEUX Y., *Management de la connaissance*, Economica, Paris, 2006.
- [FIS 02] FISCHER G., « Learning through the Interaction of Multiple Knowledge Systems », *Working paper for L3D, Department of Computer Science and Institute of Cognitive Science*, University of Colorado, 2002.
- [GON 01] GONGLA P., RIZZUTO C.R., « Evolving communities of practice: IBM Global Services experience », *IBM Systems Journal*, p. 40-4, 2001.
- [GOR 67] GORZ André, « Sartre, ou de la connaissance à la praxis », in *Le socialisme difficile*, Seuil, pp. 205-215, 1967
- [GRE 93] GREENO J.G. and MOORE J.L., « Situativity and symbols : Response to Vera and Simon », *Cognitive Science*, n°17, p. 49-59, 1993.
- [HAM 95] HAMEL G. & C. K. PRAHALAD, *La Conquête du Futur : Stratégies Audacieuses pour Prendre en Main le Devenir de votre Secteur et Créer les Marchés de Demain*, InterEditions, Paris, 1995.
- [KIM 93] KIM D. H., « The Link between Individual and Organizational Learning », *Sloan Management Review*, vol. 35, n°1, pp. 37-50, 1993.
- [LAV 88] LAVE J., *Cognition in Practice : Mind, Mathematics, and Culture in everyday life*, Cambridge University Press, 1988
- [LAV 91] LAVE J. and WENGER E., *Situated Learning. Legitimate Peripheral Participation*, New York : Cambridge University Press, 1991.
- [LAV 93] LAVE J., « Situated Learning in Communities of Practice », in Resnick L.B., Levine J.M., Teasley S.D (Eds.), *Perspectives on Socially Shared Cognition*, p. 17-36, 1993.
- [LEM 97] LEMKE J., « Cognition, Context, and Learning : A Social Perspective », in D. Kirschner, J.A. Whitson (Eds.), *Situated cognition : Social, semiotic, and psychological perspectives*, Mahwah, NJ : Erlbaum, p. 37-56, 1997.
- [LER 01] LERNER J. et TIROLE J., « The Open Source Movement : key questions », *European Economic Review*, n°45, pp. 816-826, 2001.
- [MUN 01] MUNIER F., Taille de la firme et innovation : Approches théoriques et empiriques fondées sur le concept de compétence ?, chap.4, thèse de doctorat, Université Louis Pasteur, Strasbourg, 1999.
- [MCM 00] Mc DERMOTT R., « Knowing in Community : 10 Critical Success Factors in Building Communities of Practice », www.co-i-l.com/coil/knowledge-garden/cop/knowning.shtml, 2000.
- [NAP 02] NAHAPIET J., « Towards a Framework for the Institutionalization of Renewal Designing for Emergence », Templeton Research Paper /02-04, 2002.
- [NON 95] NONAKA I. et TAKEUCHI H., *The knowledge Creating Company*, New York, Oxford University Press, 1995.
- [ORR 90] ORR J., « Sharing Knowledge, Celebrating Identity : War Stories and Community Memory in a Service Culture », in D.S. Middleton and D. Edwards (Eds.), *Collective Remembering : Memory in Society*, Beverly Hills, CA : Sage Publications, 1990.
- [REE 91] REED E.S., « Cognition as the cooperative appropriation of affordances », *Ecological Psychology*, vol. 3, n°2, 135-158, 1991.
- [SAW 00] SAWNEY M. et PRANDELLI E., « Communities of Creation : Managing Distribution Innovation in Turbulent Markets », *California Management review*, n°4, pp. 24-54, 2000.
- [SIM 82] SIMON H.A., *Models of Bounded Rationality*, MIT Press, Boston, 1982.
- [STA 89] STAR S.L. et GRIESEMER J.R., « Institutional Ecology, Translations and Boundary Objects : Amateurs and Professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology », 1907-1939, *Social Studies of Science*, 19, pp. 387-420, 1989.
- [WEN 98] WENGER E., *Communities of Practice : Learning, Meaning and Identity*, Cambridge, MA, Cambridge University Press, 1998.