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'organisation apprenante aux communautés de pratique

Résumé

Ce texte est organisé de la manière suivante. Après une introduction qui pose la question de l'organisation apprenante, il aborde successivement : Définir l'organisation apprenante ; les enjeux de l'organisation apprenante ; les techniques d'organisation au service de l'organisation apprenante et leurs limites ; l'organisation matricielle et les réseaux de connaissances ; les structures matricielles comme réponse organisationnelle à la gestion de la connaissance ; les réseaux intra-organisationnels comme réponse managériale à la gestion de la connaissance ; le rôle des réseaux d'échange électronique dans l'existence des communautés de pratique ; les communautés de pratique de l'organisation apprenante ; les communautés d'apprentissage inter-organisationnelles dans la dynamique de la société de la connaissance ; un focus sur le modèle conceptuel de la société de la connaissance de l'UNESCO ; un focus sur le *knowledge worker* (travailleur du savoir).

Introduction

La notion d'organisation apprenante regroupe des thématiques disparates :
- Celles de l'articulation de composants techniques, c'est-à-dire d'artefacts issus des systèmes d'information formels ;
- Celles des facteurs organisationnels (structures, procédures, rôles, normes) ;
- Celles des facteurs individuels (compétences, facultés telles que la vigilance, etc.) ;
- Celles du collectif avec l'apprentissage comme facteur de cohésion organisationnelle, etc.

L'ensemble de ces références, en particulier celle de « communauté de pratique » tendent à construire un modèle enchanteur de l'organisation apprenante, enchantement qui mérite largement d'être questionné. Par contre, et ceci de façon surprenante, ces

thématiques tendent à ignorer les leçons de C. Argyris & D. A. Schön[1] sur le caractère fondamentalement social de l'apprentissage organisationnel en oubliant les recommandations qu'ils formulent quant à la référence à une méthode d'investigation organisationnelle devant privilégier les pratiques plutôt que les logiques structurelles. Bien que la notion d'organisation apprenante tende à poser la question de d'abord savoir ce qu'est une organisation afin de pouvoir mieux préciser ce qu'elle peut ou ce qu'elle doit apprendre, les développements qui lui sont consacrés commencent le plus souvent comme si la réponse à cette première question allait de soi. C'est ce qui conduit E. P. Antanacopoulou[2] à souligner l'importance des « micro-pratiques » organisationnelles au-delà des routines organisationnelles. Il ne saurait en effet à ses yeux y avoir d'effet organisationnel surtout en matière d'apprentissage indépendamment de ces « micro-pratiques ». La question que pose la référence à une organisation apprenante est celle des modalités organisationnelles de l'apprentissage. A ce titre, on pourrait distinguer deux modalités : celles qui sont liées à des événements (une situation exceptionnelle, par exemple), à des situations de gestion (la gestion de la qualité par exemple) ou à des outils de gestion (une méthode de retour d'expérience, par exemple) et celles qui sont liées à des configurations organisationnelles (structure matricielle ou communautés de pratique, par exemple). Les logiques de l'organisation apprenante mélangent le plus souvent les deux aspects.

Définir l'organisation apprenante

Y.-F. Livian[3] propose trois raisons à l'émergence de cette notion :

- La crise du modèle traditionnel de l'organisation en processus[4] (autrement qualifié de « taylorien ») remplacé par un modèle de l'organisation processus en activités où les transversalités introduites requièrent de la part de l'agent une capacité d'interprétation du fait de la multiplication des aléas ;
- La crise du modèle de la coopération où la productivité qui reposait sur la réduction du temps requis par les opérations élémentaires laisse place à un modèle lié aux interactions entre les agents ;
- La crise du modèle de l'apprentissage liée aux modifications de la compétition des acteurs des cartels (renouvellement accéléré des produits et des services incorporant les dernières évolutions techniques) et conduisant à des situations de travail « apprenantes ».

Il synthétise ces trois éléments en définissant l'organisation apprenante comme le projet « *de bâtir une organisation flexible, décentralisée, propice à la mobilisation des salariés, perfectible en permanence en fonction des niveaux de formation atteints, où la formation serait intégrée dans la vie quotidienne* ».

Il associe ainsi la notion d'organisation qualifiante (qui se focalise sur l'organisation au sens large et aux processus par lesquels les individus et les groupes font face à des

[1] C. Argyris & D. A. Schön, *Apprentissage organisationnel – Théorie, méthode, pratique*, De Boeck Université, Bruxelles, Paris, 1996 (*Organizational Learning : a Theory of Action Perspective*, Addison Westley, Readings, 1978).
[2] E. P. Antanocoupoulou, « The Virtues of Practising Scholarship : A Tribute to Chris Argyris a Timeless Learner », *Management Learning*, vol. 35, n° 4, 2004, p. 381-395.
[3] Y.-F. Livian, *Organisation – théories et pratiques*, Dunod, Paris, 2000, p. 201-211.
[4] Y. Pesqueux, *Organisation : modèles et représentations*, PUF, Paris, 2005.

situations changeantes débouchant sur des dispositifs liés à la gestion de la ressource humaine) et celle d'organisation apprenante (qui se focalise davantage sur les processus collectifs de création, diffusion et assimilation des savoir-faire). En tout état de cause, ces deux notions font référence à la place de l'agent organisationnel dans la situation de travail qui, confronté à des situations changeantes, ne peut y répondre par référence à des règles. Les savoir-faire pratiques, auparavant en quelque sorte « clandestins », se trouveraient ainsi réintégrés dans le modèle organisationnel. Avec l'organisation apprenante, il s'agit aussi de mettre l'accent sur la dimension collective du travail, sur l'interaction, la communication, la coopération. Y.-F. Livian insiste donc sur les capacités d'attention et de mémorisation, les capacités d'observation et de diagnostic, les capacités d'anticipation et d'échange avec l'environnement.

Reprenant la distinction « organisation qualifiante – organisation apprenante », il pose quatre principes de l'organisation apprenante :

- Par une meilleure compréhension des objectifs, permettre à ses membres de ré-élaborer les objectifs de leur activité dans le contexte d'une intelligence individuelle et collective des situations organisationnelles ;
- .a substitution d'une approche en termes d'activités à celle du processus classique en termes d'opérations ; l'activité suppose des capacités de réaction et de création assortis à la compréhension de l'événement ;
- L'importance attribuée à la communication compte tenu de son impact sur les structures fonctionnelles d'où l'accent mis sur le concept d'objectif au sens collectif du terme et l'importance accordée à la création d'un langage commun ;
- La projection de l'agent dans le temps qui induit l'actualisation des compétences et la mobilisation des savoir-faire pratiques dans la compréhension quotidienne des événements.

J.-L. Ermine trace d'ailleurs les contours de ce modèle-là dans son ouvrage intitulé *La gestion des connaissances*[5]. A ses yeux, les traits distinctifs de l'organisation apprenante seraient les suivants : capacité à générer l'explicitation des connaissances tacites, à définir et modifier un modèle des connaissances clés, à construire un schéma d'orientation, à piloter des communautés de savoirs, à mettre en œuvre des techniques « support ».

La thématique de l'organisation apprenante se situe dans la tradition du *design* organisationnel venant mettre l'accent que les aspects structurels. C'est ainsi qu'E. R. Wenger[6] met l'accent sur quatre dualités dans le *design* d'organisations apprenantes :

- Participation / réification qui vise l'articulation entre les outils d'apprentissage (ou les outils de gestion ayant un potentiel d'apprentissage) et les personnes ;
- Conçu / émergent qui met l'accent entre ce qui émerge et sa vocation à la routinisation ;
- Local / global qui concerne la portée de l'objet porteur d'apprentissage et sa vocation plus générale ;
- Identification / négociabilité qui vise la légitimité et l'intériorisation par les personnes du *design* organisationnel apprenant.

[5] J.-L. Ermine, *La gestion des connaissances*, Hermes – Lavoisier, Paris, 2003.
[6] E. R. Wenger, *Communities of Practice : Learning, Meaning and Identity*, Cambridge University Press, New-York, 1998

On examinera donc successivement les enjeux de l'organisation apprenante puis les techniques d'organisation au service de l'organisation apprenante et leurs limites.

Les enjeux de l'organisation apprenante

En mettant l'interprétation collective au cœur de l'apprentissage organisationnel, on admet que chacun des agents organisationnels peut penser pour soi, se diriger, se gouverner mais aussi la nécessité de devoir fédérer cela par une vision collective, des formes organisationnelles et des techniques d'organisation. L'organisation apprenante pose donc la question de ce qu'est une connaissance organisationnelle de coordination collective.

C. Vincent[7] répertorie différents « freins » à la mise en place de l'organisation apprenante.

Le premier frein tiendrait aux difficultés de mise en place du « nouveau » contrat social, la logique traditionnelle « taylorienne » cédant la place à une logique formelle basée sur la performance et ses attributs. Les primes sur objectifs, la mobilité des postes, l'opportunité à saisir sont, à ses yeux, les nouveaux composants du contrat applicable à l'individu qui se montrerait aujourd'hui moins fidèle à l'organisation. La recherche de la performance impliquerait une différenciation individuelle des statuts des salariés.

Un deuxième frein à la mise en place de l'organisation apprenante serait généré par les segmentations des emplois, l'instabilité des statuts devenus une variable d'ajustement.

Un troisième frein serait lié à l'existence d'un phénomène de plus en plus présent, celui des « relations intéressées », visant à réduire contractuellement la zone d'incertitude dans la relation d'emploi. Cette « réalité » s'opposerait au discours officiel sur l'intérêt général, mais ne faciliterait pas l'obtention d'une cohésion globale en faisant régner par *statu quo* un consensus de circonstance. Un glissement progressif se serait donc opéré des rapports de loyauté vers un opportunisme de circonstance, ce qui uniformiserait les représentations des agents et les routines organisationnelles. C'est ce qui viendrait plaider pour la convocation de la forme organisationnelle du réseau comme étant susceptible de faciliter la mise en œuvre d'une organisation apprenante dans la mesure où l'exercice de la responsabilité y diffère de celle rencontrée traditionnellement. L'opposition et la divergence des responsabilités individuelles s'y trouvent reconnues et seule une prise de conscience collective et l'acceptation des différences et des complémentarités sur des objectifs significatifs pour tous permettent un apprentissage construit en groupe.

Le dernier frein est constitué de tous les paradoxes que peut rencontrer le cadre intermédiaire dans l'entreprise réseau : l'injonction à la « proactivité » sans avoir le recul et le temps nécessaire pour y répondre, le dilemme des inadéquations possibles entre les responsabilités locales et la responsabilité collective, les demandes de plus en plus pressantes de prendre des initiatives sans avoir la latitude requise et le paradoxe de demander des retours d'expérience sans laisser le temps nécessaire à leur formalisation.

[7] C. Vincent, *Le management décloisonné*, Éditions d'Organisation, Paris, 2002.

Pour initier le développement de l'organisation apprenante, l'auteur plaide pour la réhabilitation du rôle du manager garant de l'apprentissage, donc de la compétitivité c'est-à-dire, comme d'habitude, un plaidoyer en faveur du volontarisme managérial. L'apprentissage, dans sa démarche continue de résolution de problèmes, s'alimenterait par des leviers tels que la formation, avec des parcours d'intégration ou du tutorat, l'animation d'équipe projet, de groupe métiers en passant par l'invitation d'experts. C. Vincent pense que seuls les managers, l'encadrement de proximité et intermédiaire, garantissent le succès de l'apprentissage. Pour ce faire, le manager devrait formaliser explicitement le savoir-faire tacite de ses équipes, pour le réutiliser et l'enseigner aux autres collaborateurs. Ceci donne au manager une dimension d'animateur du savoir-faire, et, par extension, il conserve une place centrale dans les organisations.

L'efficacité de l'organisation apprenante se baserait aussi sur le partage de l'expérience, ce qui met en avant la coopération. Les outils, que cela soit dans l'organisation classique ou apprenante, ont une importante différence. L'organisation apprenante, à la différence de la traditionnelle, n'« empilerait » pas les outils, mais leur redonnerait un sens en termes d'apprentissage (par exemple, qu'apprend t-on de l'usage d'un tableau de bord ?). Après avoir, par verbalisation collective, formalisé la connaissance du processus, elle devrait ainsi pouvoir être codifiée et déployée. Trois conditions sont alors nécessaires à la réussite de l'apprentissage : la reconnaissance du fait que le savoir-faire est situé chez les opérationnels, que la régulation doit en être faite par eux-mêmes et que la codification ne peut se faire sans expérimentation.

Des aspects supplémentaires seraient indispensables au « bon » management dans l'organisation apprenante : l'ouverture sur les collaborateurs externes d'un service donné, le développement de compétences en termes de « facilitateur » et de prise de conscience de l'importance de la cohérence dans les actions, le fait de savoir prendre du recul dans le court terme et le fait de savoir animer et faire évoluer les compétences individuelles des collaborateurs.

C. Vincent décrit ainsi les outils dont dispose le manager pour donner une cohérence à l'organisation apprenante : fédérer des équipes vers une vision future, choisir et limiter le nombre d'objectifs atteignables, contractualiser les « inter-contributions » des différents services, établir des règles ou métarègles de fonctionnement non procédurales qui orientent la pratique vers l'apprentissage sans toutefois la contraindre, valoriser le retour d'expérience, marquer des pauses dans le suivi de l'action qui, à l'issue d'un bilan collectif, enrichit la connaissance de tous et écouter les équipes en leur accordant la confiance qui amènera vers une attitude constructive.

Les techniques d'organisation au service de l'organisation apprenante et leurs limites

Les processus de certification qui se développent aujourd'hui tous azimuts (ISO 9 001, 14 001, 18 001, etc.) pourraient ainsi être un lieu de formalisation des connaissances organisationnelles nécessaires à la fondation de l'organisation apprenante, ce processus allant de pair avec l'importance accordée à la formalisation (pour construire des « traces ») dans un projet qui est aussi celui de contraindre les agents organisationnels à un apprentissage de ces consignes.

Yvon PESQUEUX

Mais d'autres activités sont mises en exergue comme favorisant l'apprentissage[8] :
- La résolution de problèmes en groupe que l'on retrouve aussi bien dans la gestion de la qualité que dans la conduite de projet ; le travail de groupe permettrait la confrontation de points de vue et l'élaboration de pratiques communes ;
- L'expérimentation comme occasion d'apprentissage même si les résultats ne sont pas garantis, la logique de projet se retrouvant là aussi ;
- Le retour d'expérience sur la base de la formalisation de bilans complets, qu'il s'agisse de réussites ou d'échecs sans que, dans ce dernier cas, le retour d'expérience soit assorti de la culpabilisation des agents concernés ;
- Le transfert des connaissances sur la base de leur formalisation nécessaire, mais les politiques de mobilité des agents peuvent aussi aller dans ce sens en accroissant justement la nécessité de les formaliser.

De façon procédurale, Nevis *et al.* indiquent, pour leur part, l'existence de dix facteurs[9] favorisant l'apprentissage organisationnel :
- La volonté d'obtenir une connaissance fine de l'environnement ;
- Le développement des systèmes d'évaluation des performances ;
- Le souci de mesure des phénomènes ;
- La reconnaissance du droit à l'erreur ;
- L'existence d'un climat d'« ouverture » ;
- La volonté de mettre en place une politique de formation continue des agents organisationnels ;
- La variété des méthodes de gestion employées ;
- La mise en avant de « champions » pour l'innovation ;
- L'existence d'un *leadership* actif et impliqué ;
- Une vision « systémique » des thèmes de gestion.

On retrouve à la fois les poncifs de l'organisation bureaucratique qui ne s'assume plus en tant que telle et la vision classique de la « domination – soumission » qui, au nom du volontarisme managérial, prévaut implicitement dans la plupart des dispositifs organisationnels. Les conséquences idéologiques en sont claires : le travail, devenu aléatoire donc impossible à contrôler, devrait sans cesse réinventer ses méthodes. Mais ne s'agit-il pas d'une reconnaissance du processus même d'aliénation au travail, l'agent de ce type d'organisation étant forcément demandeur d'implication et d'apprentissage à défaut desquels l'exercice de sa tâche deviendrait impossible.

L'examen de la « réalité » rend en effet dubitatif :
- La disparition des archives est aujourd'hui générale ;
- Le recours massif aux dispositifs de la précarisation du travail est en contradiction avec le projet de construction d'une mémoire organisationnelle, sauf à ne la concevoir que sur la base de connaissances strictement formalisées, donc fatalement « appauvries » ;
- La décentralisation tout comme l'externalisation créent des obstacles aux « transversalités », dans le premier cas en éloignant les agents organisationnels les uns des autres et, dans le second, en supprimant le lien organisationnel pour ne laisser subsister qu'un lien contractuel ;

[8] D. Garvin, « Building a Learning Organization », *Harvard Business Review*, July-August 1993, 1993.
[9] M. Nevis *et al.*, « Understanding Organizations as Learning Systems », *Sloan Management Review*, Winter 1995.

- Le laminage du *middle management* (sur la base plus triviale de son coût) affaiblit la capacité de transmission de l'expérience ;
- Apprentissage et coopération sont en contradiction avec les politiques de réduction radicales de coûts (de type *cost crunching*). La primauté accordée à la pression du court terme et la visibilité immédiate de la diminution des coûts forgeant la représentation légitiment de plutôt suivre le rythme des événements que d'essayer de le comprendre ;
- La transparence des objectifs généraux est démentie par la multiplication des « fusions – acquisitions », « dégraissages » de tous ordres, préparés dans le secret et dans la plus totale opacité ;
- La « financiarisation » des objectifs stratégiques ne favorise pas leur appropriation au delà du seul résultat chiffré ;
- Le droit à l'erreur se heurte au développement des dispositifs formels de contrôle et d'évaluation individuelle des performances.

L'organisation apprenante conduit donc à devoir distinguer deux aspects :
- Les contenus d'apprentissage à travers lesquels sont mis en avant les aspects suivants comme étant « déclencheurs » d'apprentissage[10] : la réflexion stratégique, son élaboration – participative par exemple, le rapport à l'information externe et interne avec les systèmes de comptabilité et de contrôle par exemple, les échanges internes d'expérience, l'orientation (ou non) vers l'apprentissage des systèmes de « sanctions – récompenses », la mise en place (ou non) de structures adaptatives (ou d'expériences), l'apprentissage « inter-organisationnel », le rôle de veille du personnel, le « climat » d'apprentissage, l'importance accordée au développement personnel et professionnel ;
- Les processus eux-mêmes avec une focalisation sur les techniques d'apprentissage (la formation, par exemple), le degré d'intégration (ou non) des processus d'apprentissage entre eux, la dimension temporelle de l'apprentissage (épisodique, occasionnel, continu) et la nature de l'apprentissage (en « simple » ou « double » boucle, par explicitation de l'implicite par exemple).

Le développement de l'importance accordée à l'organisation apprenante s'inscrit dans une sorte de relecture du rapport « individu – organisation ». En cohérence avec l'idéologie de la flexibilité du « moment libéral », l'organisation réclamerait de nouvelles capacités en échange desquelles elle offrirait une certaine évolution professionnelle, dans un rapport « donnant – donnant ». Mais les directions tout comme les politiques de valorisation des ressources humaines reconnaissent-elles véritablement les compétences acquises si ce n'est de façon quelque peu aléatoire, n'ayant pas elles-mêmes une vision si précise et rationnelle que cela de la question ?

L'organisation matricielle et les réseaux de connaissances

Les interrogations sur la gestion des connaissances partent de l'idée que l'un des enjeux essentiels du management des organisations est la création et le partage de savoirs. L'avènement de l'informatique a, dans un premier temps, réduit la gestion de la connaissance à la gestion de l'information par l'entremise des systèmes informatiques.

[10] G. Salaman & D. Asch, *Strategy and Capability – Sustaining Organizational Change*, Blackwell Publishing, Oxford, 2003.

De nombreuses études ont mis en évidence les limites de cette approche pour insister sur le rôle des interactions humaines dans la création de savoirs et dans le transfert des connaissances tacites[11].

Une des fonctions de l'organisation est de regrouper les agents organisationnels qui doivent échanger fréquemment des informations et/ou avoir de fréquentes interactions professionnelles. Les structures matricielles ont souvent été présentées comme la panacée organisationnelle en matière d'organisation apprenante[12].

Les structures matricielles comme réponse organisationnelle à la gestion de la connaissance

En théorie des organisations, la structure matricielle a souvent été présentée comme une solution permettant de pallier la rigidité des structures classiques de nature bureaucratique, fonctionnelle ou divisionnelle. L'objectif d'une organisation matricielle est de constituer des pôles d'expertise et d'articuler ces pôles d'expertise complémentaires à travers des équipes transverses pour répondre à des besoins de clients. Les experts sont coordonnés par un chef de projet pour atteindre un objectif défini en termes de temps, de qualité et de coût avec le client. La création d'une équipe projet vise à créer une unité de lieu, de temps et d'objectif à une équipe pluridisciplinaire dédiée à la résolution d'un problème[13].

La mise en place de structures matricielles sous-tendues par des pratiques de management par projets vise deux objectifs. Le premier est de constituer des pôles d'expertise sur la base de métiers hérités de la structure fonctionnelle (production, R&D, marketing, logistique, ressources humaines, commercial, etc.). Le second est de coordonner et de mobiliser ces compétences expertes à travers des projets pour satisfaire le besoin d'un client. Dans les structures matricielles, l'enjeu managérial réside dans la capacité à créer le juste équilibre entre la logique « métier » et la logique « projet ». Dans la pratique, les organisations restent souvent dominées par la logique de métiers orientée vers la production d'expertise plus que vers l'application de ces expertises.

Inversement parfois, les organisations matricielles sont dominées par une logique de projet privilégiant l'application de divers champs d'expertise au détriment d'une pérennisation de ces expertises. Dans ce cas, le rattachement des experts à des projets et la décentralisation des experts dans les unités de production au niveau national ou international favorisent la diffusion des savoirs, mais ne favorisent pas leur amélioration. La création de nouveaux savoirs suppose des interactions sociales fréquentes entre experts d'un même domaine.

Le paradoxe organisationnel est que les structures fonctionnelles favorisent la création de nouvelles connaissances en permettant des interactions sociales fréquentes entre experts d'un même domaine regroupés dans le même département mais constituent un frein à la diffusion de ces connaissances dans les autres entités de l'organisation.

[11] I. Nonaka, « A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation », *Organization Science*, 5, 1, 1994, p. 14-37.
[12] H. Mintzberg, *Structures et dynamique des organisations*, Éditions d'Organisation, Paris, 1982.
[13] J. Broustail & F. Fréry, *Le management stratégique de l'innovation*, Précis Dalloz, 1993.

Inversement, les structures par projets favorisent la diffusion des connaissances existantes, mais limitent les possibilités d'amélioration de ces savoirs du fait d'un faible niveau d'interaction entre les experts. Les structures fonctionnelles favorisent la logique « métier » de création d'expertises alors que les structures par projets favorisent le partage des expertises. Les structures matricielles sont censées permettre la coexistence des logiques « métiers » et « projets » afin d'améliorer les expertises et de favoriser leur diffusion dans l'organisation. Dans les faits, cette réponse strictement organisationnelle aboutit à un échec car soit la logique métiers prédomine et les projets sont réalisés entre experts d'un même domaine, soit la logique projets prédomine et les experts d'un même métier ne sont plus amenés à interagir pour améliorer leur expertise. Ce paradoxe constitue un enjeu en matière de gestion de la connaissance qui peut être résolu par la création de réseaux sociaux intra-organisationnels porteurs de communautés de pratique au sein des organisations matricielles.

Les réseaux intra-organisationnels comme réponse managériale à la gestion de la connaissance

La création de réseaux sociaux intra-organisationnels n'est pas une alternative aux structures matricielles mais une pratique managériale complémentaire à cette forme d'organisation. Les réseaux sociaux permettent de dynamiser, de rendre opérationnelles les potentialités des structures matricielles en matière de gestion de la connaissance.

Les organisations sont en effet caractérisées par l'existence de réseaux sociaux informels porteurs d'information. L'enjeu en matière de management est de reconnaître le rôle de ces réseaux dans la circulation des connaissances et de favoriser leur émergence. Dans une organisation structurée par projets et/ou dont les unités sont dispersées géographiquement, l'enjeu managérial est de permettre à des experts physiquement isolés de communiquer et de partager leurs savoirs pour l'améliorer. Ce qui permet d'affirmer qu'un groupe d'individus ayant les mêmes pratiques et constituant une communauté sera lié à l'existence de liens sociaux entre eux permettant le partage d'information et l'émergence d'un système commun de valeurs.

Le passage de l'identification d'un groupe d'individus isolés ayant des pratiques similaires à une communauté de pratique relève de la responsabilité du management. La création de réseaux sociaux internes dynamise des organisations matricielles par la création de communautés de pratique porteuses d'apprentissage collectif permettant à l'organisation de produire et de diffuser de l'expertise en son sein. La création de communautés de pratique vise à accroître les interactions entre experts d'un même domaine afin d'améliorer le niveau d'expertise collective sans pour autant remettre en cause la décentralisation des experts permettant la mise en œuvre de ces expertises.

Il convient de respecter les conditions d'émergence et d'existence des réseaux sociaux[14] pour permettre l'émergence d'une communauté de pratique. La première condition à l'existence d'une communauté de pratique est que les acteurs devant y contribuer trouvent un intérêt à leur participation.

[14] M. Ferrary, « Pour une théorie de l'échange dans les réseaux sociaux. Un essai sur le don dans les réseaux industriels de la Silicon Valley », *Cahiers Internationaux de Sociologie*, vol. CXI, 2001, p. 261-290.

L'intérêt pour l'organisation de favoriser le partage d'informations est d'accroître le niveau collectif de savoirs et de limiter les risques induits par la détention par un seul individu de certaines connaissances. Pour l'agent organisationnel, l'intérêt de partager son savoir au sein d'une communauté est de s'inscrire dans un cercle vertueux dans lequel sa contribution lui permet d'accéder aux connaissances apportées par les autres membres de la communauté. La densité des réseaux sociaux que constitue la communauté permettra le développement d'une logique d'échange de l'information fondée sur le don réciproque. Il est nécessaire que la personne coordinatrice de la communauté de pratique et celles qui y contribuent soient convaincues que leur participation en tant que demandeur et/ou contributeur constituera un facteur d'amélioration de leur performance individuelle à court terme et de promotion professionnelle à moyen terme.

Un enjeu important lors de la création de communauté est le statut de la personne coordinatrice qui peut-être de haut statut professionnel (un associé d'un cabinet de conseil) ou de bas statut professionnel (un documentaliste reconverti en *Knowledge Manager*). C'est la légitimité du responsable de la communauté qui va conditionner l'adhésion des membres et la reconnaissance de son autorité par les contributeurs. La désignation de ce responsable peut relever de l'auto-désignation par les membres de la communauté comme c'est le cas dans la communauté du logiciel libre voire dans celle des sites web (Linux, Apache, Debian, Wikileaks, etc.) ou il peut être désigné par la direction dans le respect de ce principe de légitimité.

La construction de réseaux sociaux intra-organisationnels peut permettre une coexistence efficace de la logique de création d'expertise et de la logique de coordination des expertises. Tout comme dans les cabinets de conseil, il faut considérer trois catégories de pratiques de management : celles dont l'objectif est de produire de l'expertise (les disciplines : stratégie, organisation, systèmes d'information, etc.), celles qui visent à mettre en œuvre ces expertises à travers des équipes pluridisciplinaires (les projets) et celles qui favorisent la diffusion de ces expertises par la socialisation des acteurs en dehors des liens sociaux créés par les départements et les projets.

Ces pratiques de socialisation qui consistent à créer des liens faibles entre les acteurs qui n'échangent pas ou peu dans le cadre des structures formelles du département et/ou du projet possèdent deux finalités. La première est d'améliorer la circulation de l'information afin d'identifier des complémentarités de compétences et faire émerger des opportunités de collaboration au sein d'équipes pluridisciplinaires. La seconde est d'initier un processus d'apprentissage social entre des acteurs qui se méconnaissent afin de créer les liens de confiance nécessaires à la constitution et à la mobilisation des équipes projets, au partage des connaissances tacites et à l'échange de relations sociales.

Le rôle des réseaux d'échange électronique dans l'existence des communautés de pratique

Dans l'organisation « éclatée » par sa structure en projet et/ou par son internationalisation, l'interaction par proximité physique est impossible du fait de l'éloignement et du coût pour organiser des interactions fréquentes nécessaires à l'existence de réseaux sociaux. Cependant, dans l'organisation ainsi « éclatée », des échanges strictement électroniques sont impossibles à cause de l'impossibilité de

transférer des connaissances tacites et la nécessité des interactions physiques pour construire le nécessaire lien de confiance préalable aux échanges.

Dans l'organisation éclatée, l'existence de communautés de pratique passe par la concomitance d'échanges physiques et d'échanges électroniques. Les premiers permettent la construction du lien social de confiance et l'échange de connaissances tacites mais à un coût important du fait des regroupements des agents organisationnels à travers des formations et des séminaires résidentiels. Les seconds permettent, à moindre coût, l'échange de connaissances formelles et d'entretenir le lien social entre les experts qui pourrait se distendre du fait de l'éloignement physique lié à l'affectation dans des projets différents. Enfin, les échanges électroniques dans le cadre de forums potentiels contribuent à l'existence des communautés de pratique en permettant le partage des connaissances, une circulation de l'information favorisant la reconnaissance sociale des experts et l'émergence d'un système de valeurs communes aux membres de la communauté.

Dans l'interaction sociale, il faut considérer le lien électronique comme un lien de « communalisation »[15]. Le lien électronique constitue le nécessaire lien faible du processus d'apprentissage social qui permet la construction et la pérennisation de liens sociaux forts dans la réalité virtuelle et/ou la réalité physique et favorise l'émergence d'une communauté.

Les communautés de pratique de l'organisation apprenante

La notion de communauté de pratique est d'usage croissant aujourd'hui en sciences de gestion. La notion recouvre une forme organisationnelle compte tenu d'une incertitude sémantique sur les communautés « à épithète », mais elle fait de la notion une référence venant ainsi « rabattre » l'organisation sur la communauté. Elle ouvre le champ à la référence à une organisation à « durée limitée » face à la tension à la pérennité qui avait toujours été considérée comme un des attributs de la téléonomie qui lui est inhérente mais en construisant cette forme organisationnelle sur deux aspects : le transfert de connaissances et la diffusion de pratiques. Il est toutefois important de distinguer la communauté de pratique du groupe d'intérêt mais aussi de formes organisationnelles telles que les équipes projet, les réseaux de connaissance, les réseaux de professionnels ou communautés d'experts (réseau structuré sur la base d'une expertise) voire le *lobby*. J.-P. Bootz[16] propose d'effectuer le passage « communautés de pratique – communautés d'apprentissage », les premières pouvant alors être considérées comme un synonyme des secondes. C'est donc à ce titre qu'elles auraient quelque chose à nous dire pour ce qui concerne les catégories de l'organisation apprenante en mettant l'accent sur l'apprentissage par socialisation. Elles se caractérisent les modes de connexion entre les membres et par la manière dont elles s'institutionnalisent à mi-chemin entre l'institutionnalisation intra et inter-organisationnelle. Elles sont « révélées » soit par une intervention extérieure (les consultants, par exemple) soit suivant des modalités variées à l'intérieur de l'organisation (à mi-chemin entre volontarisme managérial et spontanéité). La notion participe au mouvement plus général d'externalisation par

[15] M. Weber, *Économie et Société*, Plon, Paris, 1971.
[16] J.-P. Bootz, *Prospective appliquée : création de connaissances et apprentissage organisationnel*, Thèse CNAM, Paris, 2003, p. 274 et suivantes.

glissement de la technostructure interne centrée sur la figure du manager vers une technostructure externe (par référence à des experts de type consultants, par exemple). Elles sont construites autour d'une variété d'outils collaboratifs.

« Communauté de savoir » met l'accent sur l'aspect informel et volontaire du regroupement, compte tenu de normes sociales qui lui sont propres, « communauté virtuelle »[17] sur la référence aux technologies de l'information et de la communication pour des techniques de type Internet, « communauté technique »[18] sur l'écologie de fonctionnement des communautés virtuelles, « communauté stratégique »[19] sur l'affiliation aux objectifs stratégiques de l'entreprise, « communauté d'innovation »[20] sur la commercialisation d'une nouvelle technologie, « communauté de création » ou « communauté d'intérêt » sur la production délibérée de connaissances, « communauté cognitive »[21] sur la création de connaissances, « communauté épistémique »[22] sur la création de connaissances dans un cadre commun permettant l'appréhension collective de cette activité dans une tension qui opère entre exploitation et exploration des connaissances (G. Grabher[23]). Il est possible, au travers de cette notion de communauté de pratique, de se poser la question de savoir s'il ne s'agirait pas d'une réinterprétation des « transversalités » que l'on retrouve dans l'organisation par processus ou par projet, ce qui marquerait ainsi la maturité qui serait aujourd'hui la leur. C'est aussi une manière de se confronter à l'importance accordée aux connaissances tacites, importance déjà plusieurs fois soulignée. La communauté de pratique permet de « conserver » du tacite et de l'enrichir par circulation explicite de tacite entre détenteurs d'un tacite de même nature. C'est enfin une relecture donnée au champ d'application de la culture organisationnelle, le périmètre de la communauté de pratique se substituant, en quelque sorte, à celui de l'organisation en elle-même. C'est à ce titre que la notion acte la remise en cause des frontières de l'organisation en proposant une entité culturelle d'identification de dimension plus restreinte tout en traversant les frontières où elles éclosent et se développent. Elle indique un autre « territoire » que celui qui sert habituellement de référence quand on parle d'organisation.

C'est essentiellement à partie de l'ouvrage d'E. R. Wenger & R. McDermott & W. M. Snyder[24] que sera étudiée cette notion.

Les communautés de pratique sont des groupes de personnes partageant un ensemble de problèmes ou une passion sur un sujet et qui approfondissent leur connaissance et leur expertise dans ce domaine en interagissant de manière régulière.

- Ces personnes ne travaillent pas nécessairement ensemble au quotidien ;

[17] B. Wellman & M. Gulia, « Net Surfers don't Ride Alone : Virtual Communities as Communities », in *Communitues in Cyberspace*, P. Kullock & M. Smith, University of California Press, 1995.
[18] T. R. Madanmohna & S. Navelkar, « Roles and Knowledge Management in Online Technology Communities: an Ethnographic Study », *MIT Working Paper*, 2001.
[19] Tork, 2000
[20] L. H. Lynn & J. D. Aram & N. Mohan-Reddy, « Technology Communities and Innovation Communities », *Journal of Engineering and Technology Management*, n° 14, 1997.
[21] P. Cohendet & F. Crepelet & O. Dupouët, *La gestion des connaissances par les communautés*, Economica, Paris, 2006.
[22] R. Cowan & P. David & D. Foray, « The Economics of Knowledge Codification and Tacitness », *Industrial and Corporate Change*, n° 3, vol. 6, 2000.
[23] G. Grabher, « Temporary Architectures of Learning: Knowledge Governance in Project Ecologies », *Organization Studies*, vol. 25, n° 9, 2004, pp. 1491-1514.
[24] E. R. Wenger & R. McDermott & W. M. Snyder, *Cultivating Communities of Practices*, Harvard Business School Press, Boston, 2002.

- Elles partagent des informations, des points de vue et des avis ;
- Elles discutent de leurs situations, de leurs aspirations et de leurs besoins ;
- Elles peuvent créer des outils, des standards, des conceptions types, des manuels ou des documents ;
- Elles accumulent des connaissances qui les lient de manière informelle par leur apprentissage collectif ;
- Leur intérêt va au-delà de la seule application à leur travail professionnel ;
- Elles tissent entre elles des relations qui peuvent aboutir à un sens d'appartenance collectif.

La communauté de pratique met l'accent à la fois sur la dimension collective de la pratique, la complémentarité et la connectivité des membres, c'est-à-dire un engagement mutuel dans une entreprise commune.

La nouveauté de la question ne réside pas dans le principe des communautés de pratique, mais dans la perspective de connaissance associée. Les communautés de pratique sont des « fabriques de connaissance » qui permettent aux organisations de gérer la connaissance avec le même professionnalisme utilisé pour gérer d'autres actifs de l'organisation. Il s'agit donc, pour les organisations, de comprendre comment développer ces structures pour répondre à l'explosion des connaissances. Selon ces auteurs, cette création de sens repose sur la dualité « participation – réification », la participation valorisant l'expérience et la réification la connaissance, le tressage entre les deux aspects opérant par création de sens à partir de l'expérience de la négociation (inhérente à la communauté de pratiques)

Ces aspects sont concomitants des restructurations économiques. À l'intérieur, les entreprises s'organisent en plates-formes focalisées sur des micro-segments de marché et ont tendance à se fragmenter. À l'extérieur, elles développent des échanges avec des partenaires dans le contexte de l'« organisation étendue ». Ces fragmentations et ces multiplications d'échanges ont tendance à disperser la valeur ajoutée dans de nombreuses entités. Les communautés de pratique permettent de relier entre elles ces différentes entités de manière à retenir le sens global de la connaissance au service de la stratégie de l'organisation et constituent une véritable structure sociale. Comme le signale J.-P. Bootz[25], « *la pratique est ainsi appréhendée comme source d'apprentissage collectif et de structure sociale* ». Au regard des écrits de E. R. Wenger, la communauté de pratique serait ainsi un engagement mutuel, une entreprise commune, un répertoire partagé. La communauté de pratique constitue donc aussi en quelque sorte un lieu de négociation de sens, forme concrète de l'*enactment* et de la logique d'un *sensemaking*.

L'appréhension de l'apprentissage au travers de la référence à la notion de communauté de pratique marque la volonté de se focaliser sur les éléments concrets de fonctionnements de collectifs (et non pas seulement d'entités organisationnelles « patentées »). Elles conduisent bien à la construction d'une identité commune au regard de ces collectifs en préservant une sorte de dimension « tacite» des connaissances mais élargie à la connivence d'un collectif de travail. Il y aurait donc une forme d'auto-organisation de ces collectifs, d'où l'aspect « délicat » de leur gestion.

[25] J.-P. Bootz, *op. cit.*

Les auteurs du domaine défendent ainsi la perspective du bienfait de l'interconnexion entre les communautés de pratique, mettant ainsi l'accent sur les « objets – frontière » (objets appartenant à plusieurs pratiques et capables de voyager entre différentes communautés, qu'il s'agisse d'objets concrets comme des logiciels, des prototypes, etc. ou d'objets « symboliques » comme des éléments de vocabulaire, etc.) et sur les « acteurs – interface »[26] (qui peuvent prendre la forme de « traducteurs », médiateurs de type passif ou de « courtiers de connaissances », médiateurs de type « actif »). Un « objet – frontière » sera ainsi caractérisé par sa modularité (il est mobilisable par plusieurs utilisateurs de type différent), son abstraction, sa polyvalence (par son appartenance à plusieurs pratiques) et sa standardisation. L'enjeu est bien celui de la quête d'un effet multiplicatif entre les « objets – frontière » et les « acteurs – interface ».

L'organisation peut-être ainsi vue comme la constellation de communautés hétérogènes[27] avec :

- Les communautés hiérarchiques constituées des groupes fonctionnels et des équipes pluridisciplinaires ;
- Les communautés autonomes avec, en particulier, les « communautés épistémiques » (groupes d'agents qui partagent un objectif commun de création de connaissances et une base commune de compréhension partagée de celles-ci).

L'interaction entre les deux types de communautés conduit à la construction d'« architectures cognitives » dont les catégories organisationnelles vont dépendre du dosage relatif des deux.

C'est d'ailleurs au regard de ces constellations de communautés de pratique que P. Cohendet & M. Diani[28] posent la question de la gouvernance entre marché, hiérarchie et communautés, la coordination par les communautés venant construire un ordre « négocié », *ex post*, par différence avec le mode de coordination *ex post* du marché et celui *ex ante* par *leadership* imposé du fait du partage des représentations et d'une conception de l'ordre venant du sommet (volontarisme managérial). Ils vont ainsi construire une typologie culturaliste de la gouvernance en distinguant, là où il y a une faible intensité de communication (codes et langages communs pauvres) et faible intensité de la répétitivité des interactions entre communautés, les gouvernances à culture faible et où les « mécanismes » d'incitation classique sont efficaces par opposition aux gouvernances à culture forte quand les communications et les interactions sont fortes et où ce sont les interactions entre communautés qui importent alors. Si c'est l'intensité de la répétitivité des interactions qui est forte, ils proposent un type de gouvernance qualifié de culture « tacite » forte, le *leadership* pouvant faciliter la coordination des croyances. Si c'est la communication entre les communautés qui est forte, ils parlent de culture « codifiée » forte et indiquent que les initiatives des communautés seront ainsi laissées à leur dynamique de développement. Ils nous invitent donc à « cultiver » les communautés de pratique. L'analogie de la « culture »

[26] J. S. Brown & P. Duguid, « The Social Life of Documents », *Release 1.0*, Edventure Holdings Inc., 1995.

[27] P. Cohendet & F. Créplet & O. Dupouët, « Organizational Innovation, Communities of Practice and Epistemic Communities : the Case of Linux », in A. Kirman et J.-B. Zimmermann (Eds.), *Economics with Heterogeneous Intercating Agents*, Springer, 2001, p. 303-326.

[28] P. Cohendet & M. Diani, *L'organisation comme une communauté de communautés : croyances collectives et culture d'entreprise*, Cahier de recherche, Laboratoire Beta UMR-CNRS 7522, Université de Strasbourg 1, 2000.

indique qu'une plante pousse toute seule, que la graine soit plantée avec le soin du jardinier ou apportée par le hasard du vent, et que si on ne peut tirer sur la tige, les feuilles ou les pétales pour accélérer la croissance, on peut contribuer à une saine croissance en travaillant le sol, etc. Dans les organisations, les communautés de pratique « poussent » toutes seules, mais nécessitent des attentions (valoriser l'apprentissage réalisé, dégager du temps et des ressources, inciter à participer, supprimer des barrières, légitimer leur influence).

Ils vont même jusqu'à en faire un facteur constitutif de la substance organisationnelle, passant du *knowing* (et de l'*organizing*) qui leur est inhérent au knowledge et à l'*organization* au travers de configurations organisationnelles conçues à partir des communautés de pratique[29] quand ils articulent hiérarchies et communautés.

	Faible fréquence des interactions entre communautés de savoir	Forte fréquence des interactions entre communautés de savoir
Faible intensité entre communautés de savoir	H-configuration Coordination par la hiérarchie (H) Rôle de la hiérarchie : établir un système de contrôle total (*design* complet, spécification et contrôle)	M-configuration Coordination par un *mix* (M) de hiérarchie et de communauté Rôle de la hiérarchie : résoudre les conflits (*design* partiel et spécification, adjudication des disputes)
Forte intensité des communica--tions entre communautés de savoir	A-configuration Coordination par alternance (A) entre hiérarchie et communautés Rôle de la hiérarchie : (re)*designer* la plate-forme cognitive commune	C-configuration Coordination par communauté (C) Rôle de la hiérarchie : mettre en œuvre les formes organisationnelles émergeant du processus d'auto-organisation

La forme H correspond au processus séquentiel du management traditionnel (coordination lourdement managériale) même si des mécanismes locaux d'apprentissage en communautés existent. La forme M correspond au chevauchement « hiérarchie – communauté » comme dans les structures matricielles d'où un processus coûteux de communication entre communautés et les difficultés dans leur alignement cognitif. La configuration A correspond à une forme d'organisation par projet qui articule d'un point de vue managérial des communautés « indépendantes ». La forme C envisage la gouvernance par les seules communautés, la hiérarchie n'étant là que pour « cultiver » les communautés d'où une forme de management par *enaction*.

Mais si les communautés de pratique ne constituent pas la panacée qui va remplacer les autres formes d'organisation, outre leur rôle de « logisticiennes de la connaissance », elles peuvent permettre de conférer, sur le court et le long terme, des avantages aux organisations ainsi qu'aux personnes.

[29] P. Cohendet & F. Créplet & O. Dupouët, *La gestion des connaissances – Firmes et communautés de savoir*, Economica, Paris, 2006.

Avec les communautés de pratique, il s'agit de relier le développement personnel, professionnel et les stratégies de l'organisation en termes de connaissance.

Les communautés de pratique prennent plusieurs formes.

- Elles peuvent être petites ou grandes : de quelques spécialistes à plusieurs centaines de membres, exceptionnellement plus d'un millier ;
- Leur durée de vie est plus ou moins longue. Le développement d'une pratique prend du temps, la durée de vie semble être supérieure à quelques années ;
- Elles peuvent être distribuées ou concentrées géographiquement. Les TIC rendent possibles des communautés très dispersées géographiquement ;
- Elles peuvent être homogènes ou hétérogènes vis-à-vis des attributs des personnes qui peuvent avoir des formations initiales, des parcours professionnels et des situations analogues ou différentes. Ce qui fait l'unité au cours du temps, c'est le partage autour d'une pratique ;
- Elles peuvent naître d'initiatives spontanées ou bien être suscitées et être ou non « reconnues ».

Dans une division, une communauté de pratique réunit typiquement des personnes qui ont à résoudre des problèmes analogues, les personnes s'occupant des réclamations des clients par exemple. Dans l'organisation tout entière, elles permettent de capitaliser des expériences dont l'impact est important et qui sont éclatées dans différents services ou unités, par exemple, les responsables de la sécurité dans un groupe de chimie. Elles peuvent exister de façon inter-organisationnelle, ce qui est fréquent dans le contexte de l'« organisation étendue » avec la communauté « acheteurs – fournisseurs » par exemple.

Cette variété des communautés de pratique résulte de la combinatoire associée à trois descripteurs : le domaine, la communauté et la pratique.

Le domaine : c'est la plate-forme commune qui inspire, conforte le sens d'appartenance et qui offre un cadre pour tester ses idées, ses conceptions. La compréhension mutuelle du domaine est un point déterminant pour la communauté de pratique, c'est sa raison d'être. Cela peut être aussi mondain que le savoir-faire en matière de nouvelle cuisine que pointu, comme la maîtrise de la conception d'ailes d'avion. Le domaine peut évoluer au fur et à mesure de l'histoire de la communauté de pratique. Il y a apparition et remplacement de sujets au fil du temps.

La communauté elle-même : c'est la fabrique sociale de l'apprentissage. L'interaction régulière est une donne. Si le terme « communauté » est dérivé de commun, ce n'est pas synonyme d'uniformité. La taille influe sur la configuration : en dessous de 15, c'est un groupe intime ; entre 15 et 150, c'est généralement plusieurs petits groupes constitués autour de critères géographiques ou par sujets ; au-delà de 150, la dimension locale devient généralement forte. La participation se fait sur la base du volontariat. Le *leadership* interne doit se développer et n'est pas l'apanage d'un seul membre. Il s'agit d'une écologie du *leadership*. La relation de l'engagement individuel vis-à-vis de la communauté n'est pas celle du consommateur au producteur. La participation se fait car il s'agit aussi de défendre l'intérêt commun et collectif. L'apprentissage a lieu dans une atmosphère d'ouverture dont une prémisse est la situation de confiance. L'intensité de la relation, équilibre vivant entre soutien et défi, est un point déterminant pour la vie de la communauté.

Yvon PESQUEUX

La pratique : ce sont des actions collectives qui vont de l'intention au résultat. Une des tâches, c'est d'établir la base des connaissances communes, partagée par les membres, qu'il s'agisse des connaissances existantes ou avancées. Des interactions liées au partage et au transfert de connaissance naissent souvent les idées d'innovations. Les objets de la pratique sont variés : l'examen de cas, des histoires et contes, des heuristiques, des enseignements sur les expériences passées, des théories, des modèles, des expertises, etc. La pratique s'appuiera sur des outils appropriés dont l'utilisation et la configuration vont être négociées au sein du groupe. La communauté doit établir un équilibre dans sa pratique entre les aspects de la connaissance qu'elle peut codifier et ceux qu'elle ne sait pas.

E. R. Wenger, R. McDermott et W. M. Snyder proposent ainsi « sept principes » pour cultiver les communautés de pratique :
- Configurer avec l'adaptabilité comme critère ;
- Ouvrir un dialogue entre les perspectives internes et externes de la communauté ;
- Mélanger différents niveaux de participation et d'engagement ;
- Développer aussi bien des espaces privés que des espaces publics ;
- Se centrer sur la création de richesses et de valeurs ;
- Combiner la sécurité et l'aventure, le soutien et l'épreuve ;
- Créer le rythme de la communauté.

Aux yeux de ces auteurs, les communautés de pratique possèdent un « cycle de vie » qu'ils fondent sur quatre étapes : le potentiel, la coalescence, la maturité et la situation de support logistique.

Mais les communautés de pratique possèdent également des défauts car une appropriation excessive du domaine en fait des « forteresses de la connaissance » défendant les intérêts particuliers de quelques-uns et donc un frein à l'innovation et le reflet des préjugés des groupes sociaux auxquels elles sont liées (société civile, entreprises, etc.). Il faut aussi remarquer le défaut de définition de la notion de pratique, si ce n'est en termes descriptifs, ce défaut venant en définitive fonder une forme organisationnelle particulièrement incertaine.

L'organisation apprenante le serait donc d'autant plus qu'elle serait apte à développer des communautés de pratique. Or, le développement de communautés nécessite deux unités structurelles (une équipe de soutien et une communauté de coordination) et deux logiques (un processus de formation au principe communautaire et une logique de soutien par les parties prenantes) ainsi que le *sponsoring* des dirigeants, que ce soient des sponsors individuels, un conseil de la connaissance, etc.

Cette institutionnalisation, quelle que soit sa forme, a une importance croissante à mesure que l'initiative se développe et étend son influence. Elle procure à l'initiative un signe symbolique autant qu'un principe opérationnel. Au nom du volontarisme managérial, l'importance symbolique du *sponsor* et des actions des dirigeants est significative. Les agents organisationnels, qu'ils soient actifs dans les communautés ou extérieurs au mouvement, entendent les signaux, indices du sérieux du mouvement et de l'implication des dirigeants, pour s'engager ouvertement.

Yvon PESQUEUX

Il est également important de souligner l'origine américaine de la notion qui, au regard d'une référence anthropologique (mais rappelons tout de même que l'anthropologie vise le « groupe naturel » plus que la communauté) met en avant la communauté comme base de référence, entrant ainsi en résonance avec le libéralisme communautarien (une communauté n'est pas la société !) mais aussi le communautarisme comme idéologie. Il en va de même avec le corporatisme « vichyste », entachant ainsi la notion d'un conservatisme contre-révolutionnaire dans le droit-fil de perspective du compagnonnage et du corporatisme d'extrême droite. Il est d'ailleurs tout de même bien question d'identification avec lesdites communautés. Face aux autres communautés, la communauté de pratique se constitue dans un territoire institutionnel donné, celui des organisations.

La communauté épistémique que l'on dissocie aujourd'hui de la communauté de pratique, même si elle en est proche, se définit comme un groupe de représentants partageant un objectif cognitif commun de création de connaissances et une structure commune permettant une compréhension partagée (cf. P. Cohendet & F. Creplet & O. Dupouët[30]). Pour R. Cowan &P. A. David & D. Foray[31], c'est un petit groupe d'agents engagés dans des questions mutuelles et acceptant une autorité reconnue comme nécessaire à l'action collective.

La communauté épistémique se structure autour d'un but à atteindre et d'une autorité procédurale qu'elle se fixe. Le sentiment identitaire n'y est pas aussi fort que dans une communauté de pratique puisque les connaissances y sont avant tout explicites et internes. La principale différence réside dans des modes d'apprentissage différents, l'apprentissage dans la communauté épistémique est moins « spontané », plus dépendant de l'expression d'un volontarisme managérial.

De façon plus modérée, rappelons que le développement des communautés de pratique est aujourd'hui considéré comme venant constituer un enjeu pour l'organisation apprenante et que la référence appartient à l'idéologie politique du libéralisme communautarien.

Mais avant d'envisager les contours du multiculturalisme, précisons ce dont-il s'agit quand on parle de communauté. La communauté peut se définir comme un ensemble de règles partagées et intériorisées. Le *marketing* peut d'ailleurs être considéré comme un des faits générateurs du communautarisme contemporain du fait de sa problématique de segmentation et de construction de niches et, en retour, l'affiliation à des signes commerciaux par les communautés (telle marque de vêtement, tel parfum, etc.) et plus généralement les « marques » au double sens du terme sous influence de l'expérience acquise au cours de la relation de service marchand. La « marque » au sens général du terme peut donc être considérée comme constitutive de la communauté. Au sens contemporain du terme, la communauté est à la fois quelque chose de reçu et de construit au regard d'une conception de l'intérêt reposant sur la référence à des primordialismes (age, genre, religion, race, mœurs).

---

[30] P. Cohendet & F. Créplet & O. Dupouet, « Interactions Between Epistemic and Communities and Communities of Practice as a Mechanism of Creation Diffusion of Knowledge », *in* D. Delli Gatti & M. Gallegati & A. Kirman (Eds.), *Interaction and Market Structure : Essays on Heterogeneity in Economics*, Springer Verlag, Berlin, 2000.

[31] R. Cowan & P. A. David & D. Foray, « The Explicit Economics of Knowledge Codification », *Industrial and Corporate Change*, vol. 9, n° 2, 2000.

La communauté est à différencier de l'association qui relève de la pure endogenèse. Il existe en effet un double processus dans la construction de la communauté par rapport à des intérêts : une endo-identification par rapport à des primordialismes et une exo-identification par le regard porté par les autres (dont les autres communautés). La communauté induit ainsi la construction des autres communautés de façon catalytique dans le creuset du « moment libéral »[32]. C'est ce processus qui construit les zones frontières et qui conduit aux frictions entre les communautés, la rapprochant alors de la référence à l'ethnicité.

L'ethnicité marque en effet profondément sociétés et organisations aujourd'hui, puisant ses racines dans les trois temps qui lui servent de référence : l'ère pré-coloniale, celle de la colonisation et l'ère post-coloniale depuis. L'ethnicité est une notion culturalo-identitaire utilisée pour comprendre un groupe social. Ce qui la différencie du culturel est sa dynamique temporelle. Comme le souligne J.-W. Lapierre[33], « *l'ethnicité n'est pas un ensemble intemporel, immuable de « traits culturels » (…) transmis tels quels de génération en génération dans l'histoire du groupe ; elle résulte des actions et réactions entre ce groupe et les autres* ». La notion dérive de celle d'ethnie qui peut être définie comme « *un groupe dont les membres possèdent, à leurs yeux et aux yeux des autres, une identité distincte enracinée dans la conscience d'une histoire ou d'une religion commune. Ce fait de conscience est fondé sur des données objectives telles qu'une langue, une race ou une religion commune, voire un territoire, des institutions ou des traits culturels communs, quoique certaines de ces données puissent manquer* »[34]. C'est aussi sur ces caractéristiques que se fonde l'ethnicité mais de façon plus dynamique, l'ethnicité étant en quelque sorte le phénomène ethnique « en action ». L'ethnicité suppose donc l'existence préalable d'un lien social et elle se développe dans la relation avec les autres. En liaison avec la notion de culture, l'ethnicité s'exprime au regard de la différence et de la diversité, d'où l'ambiguïté de la référence à la notion qui peut être considérée aussi bien comme une entrave à la construction de l'identité ou comme une modalité de construction d'une identité multiculturelle. La référence contemporaine à l'ethnicité se construit aussi en corrélation avec l'immigration sans assimilation aisée, d'où la référence implicite ou explicite qu'elle construit avec certains primordialismes le plus souvent combinés (race et religion, essentiellement). Le défaut de républicanisme de la notion en fait une référence plus distante en Europe qu'aux Etats-Unis. L'ethnicité est une catégorie d'analyse applicable à des groupes de population avec la notion de « minorité ethnique » venant fonder tout le développement des *ethnic studies* ; Ces analyses s'intéressent aux modalités et aux difficultés de l'intégration sociale. Mais elles reconnaissent aussi que l'expression ethnique n'entrave pas la construction de l'identité nationale, au contraire. L'ethnicité est alors à la base du développement d'un paradigme particulariste de la culture (cf. F. Boas[35]) mais aussi de son ambiguïté relativiste. Cette vision est celle du fonctionnement des organisations internationales. Une autre des ambiguïtés de l'ethnicité est de l'envisager comme un frein au développement de la « modernité » ou bien comme un atout de ce développement au nom d'un « diversalisme ». On retrouve cette dualité quand on

[32] Y. Pesqueux, *Gouvernance et privatisation*, PUF, Paris, 2007.
[33] J.-W. Lapierre, « préface », *in* P. Poutignat & J. Streiff-Fenart, *Theories de l'ethnicité*, PUF, Paris, 1995.
[34] S. Abou, *L'identité culturelle : relations interethniques et problèmes d'accculturation*, Anthropos, Paris 1981.
[35] F. Boas, *Race, language and Culture*, Macmillan, New-York, 1940.

s'intéresse à l'efficience organisationnelle, l'ethnicité étant utilisée comme argument explicatif aussi bien dans un sens que dans l'autre. C'est selon une connotation positive que l'on est amené à parler d'entrepreneuriat ethnique. C'est finalement l'instrumentalisation de l'ethnicité qui pose problème à l'ère de la mondialisation entre la perspective ethnocentrée et la perspective mondialisée de l'ethnicité.

Communauté, communautarisme et ethnicité contribuent ainsi à du multiculturalisme comme donnée « pathologique » de la crise de la modernité. Il s'agirait alors de faire « au mieux avec ».

Mais la notion de communauté pose la question de sa compréhension anthropologique avec l'identité (reçue), l'identification (comme processus de construction d'un processus de constitution d'un sens commun), l'intérêt comme référence et la durée comme signe de la validité de la référence. Il existe une compréhension sociologique (par référence à la dualité « *Gemeinschaft – Gesellschaft* » et il y est question de valeurs dans les deux cas[36] mais c'est une conception très « européenne » continental). Le libéralisme communautarien offre une compréhension politique avec la référence à la *community* et la distinction « *membership – citizenship* » sur une perspective plus américaine. Il y est aussi question de valeurs débouchant sur une dimension idéologique avec le communautarisme.

Il faut enfin souligner les conditions de possibilité d'une compréhension organisationnelle de la notion de communauté de pratique :
- Sans véritable définition de la notion de pratique pourtant considérée comme élément constitutif de la communauté ;
- Privilégiant un contexte technico-économique (inhérent au déterminisme technique par référence à des TIC et compte tenu de la logique de l'efficience) ;
- Construit sur une utopie de la relation communautaire dans la durée du temps économique, que ce soit celui de la production ou celui de la consommation ;
- Conduisant à un processus d'identification à la fois sur des catégories classiques de l'identité (la reconnaissance des uns par les autres) mais aussi fonctionnelles (celle des matériels et des logiciels) et techno-communicationnelles (les *groupware*) ;
- Construisant un processus d'identification qui est aussi un processus d'institutionnalisation intra-organisationnel (par référence aux routines organisationnelles qu'elle crée) ;
- Conçue au regard d'articulations avec des structures organisationnelles (essentiellement le projet et le réseau) ;
- Articulée avec des catégories de l'*organization behavior* (avec des questions telles que celles de l'appropriation, de l'autonomie, de la routine, de la collaboration, etc.) ;
- Questionnant la problématique des frontières de l'organisation en faisant de l'inter-organisationnel « de » l'organisation ;
- En étant à la fois transgressive et conservatrice (de l'« innovation ordinaire »[37]).

Les communautés d'apprentissage inter-organisationnelles dans la dynamique de la société de la connaissance[38]

[36] F. Tonnies, *Communauté et Société : catégories fondamentales de la sociologie pure*, Retz, 1955.
[37] N. Alter, *L'innovation ordinaire*, PUF, collection « Quadrige », Paris, 2003

L'économique tend à comprendre les relations interindividuelles sous une forme transactionnelle de sorte que le marché devient le médiateur privilégié de toute relation sociale. Dans la version la plus traditionnelle, les échanges sont décontextualisés, c'est-à-dire exempts de toute considération spatiale, sociale, informationnelle ou cognitive. Les travaux récents se sont attachés à progressivement intégrer ces dimensions dans l'analyse. L'économie des réseaux se concentre sur la prise en compte des contraintes relationnelles à l'échange, que ce soit du fait de conditions d'accès à l'information particulières, de spécificités géographiques ou de contraintes cognitives des agents (cf. P. Cohendet *et al.*[39]). Les travaux sur les réseaux sociaux vont dans le même sens. Ils montrent que les phénomènes économiques sont souvent dépendants de la structure des relations interpersonnelles qui favorisent la circulation de l'information (et donc améliorent la coordination) et engendrent ce que M. Storper[40] appelle un « actif relationnel ».

Les *clusters* industriels de haute technologie tels que la Silicon Valley constituent une illustration probante de ce phénomène (A. Saxenian[41]). Même si les causes du succès de ces systèmes locaux restent difficiles à isoler, de nombreux économistes reconnaissent le rôle des phénomènes tels que la confiance ou le capital social pour pallier les imperfections du marché. Deux forces complémentaires semblent contribuer au dynamisme hors norme de ces régions. D'une part, la proximité et l'intensité des relations favorisent la diffusion et la production de connaissances souvent tacites ou implicites (J. S. Brown & P. Duguid[42]) et d'autre part, les relations interindividuelles hors marché semblent participer d'un mode de gouvernance implicite assurant la coordination des acteurs[43].

L'intérêt du concept de communautés de pratique est double. En premier lieu, il permet de pallier les défaillances des approches traditionnelles lorsqu'il s'agit de rendre compte du processus de création et de diffusion inter-organisationnelles des connaissances au sein d'une économie. En second lieu, il fournit un cadre analytique pertinent pour faire le lien entre les phénomènes microsociaux (les relations interindividuelles) et les comportements collectifs et organisationnels (P. Cohendet *et al.*[44]).

À l'inverse des approches mettant les représentations au centre du processus d'apprentissage, le but est ici d'unifier la connaissance et la pratique autour d'un processus de création de sens. Il ne s'agit pas de nier l'existence ni l'importance des connaissances abstraites, mais plutôt de reconnaître que toute connaissance n'acquiert son statut que dans le contexte de sa mise en application. Les travaux initiaux (J.

---

[38] L. Dibiaggio & M. Ferrary, « Communautés de pratique et réseaux sociaux dans la dynamique de fonctionnement des clusters de haute technologie », *Revue d'Économie Industrielle*, n°103, 2003, p. 111-130.
[39] P. Cohendet & P. Llerena & S. Hubert & G. Umbhauer,*The Economics of Networks. Interaction and Behaviours*, Springer, 1998.
[40] M. Storper, *The Regional World: Territorial Development in a Global Economy*, Guilford Press, 1997.
[41] A. Saxenian, *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*, Harvard University Press, Cambridge, 1998.
[42] J. Brown & P. Duguid, « Mysteries of the Region : Knowledge Dynamics in Silicon Valley » *in* Miller *et al.*, *The Silicon Valley Edge*, Stanford Business Press, 2000, p. 16-39.
[43] M. Ferrary & Y. Pesqueux, *op. cit.*
[44] P. Cohendet & F. Creplet & O. Dupouët, « Organisational Innovation, Communities of Practice and Epistemic Communities: the Case of Linux », *mimeo*, BETA, Université de Strasbourg, 2000.

Lave[45] ; J. S. Brown *et al.*[46]) ont eu pour objet de concevoir un appareillage théorique permettant d'expliquer les dimensions collective et situées de l'apprentissage, conçu non comme un transfert de connaissances (stockées) mais comme l'acquisition d'un système de connaissances en permanente reconstruction autour d'une pratique partagée.

L'inspiration auprès des théories constructivistes de l'apprentissage ou théorie de l'activité (développées notamment par L. S. Vygotsky[47]) suggère une remise en cause du dualisme cartésien séparant corps et esprit, pensée et action, et faisant de l'apprentissage un processus individuel, a-contextuel, rationnel et séquentiel (relation entre perception, représentation et action). En se basant sur des études de cas dans des environnements professionnels, les auteurs montrent que les connaissances (même les concepts les plus abstraits) sont des outils qui ne peuvent être pleinement compris qu'à l'usage, en référence au contexte de leur utilisation, au système de croyances et à la culture qui les sous-tend (J. S. Brown *et al*[48]). Ainsi, le fait de partager une pratique permet aux membres de la communauté de développer des capacités importantes d'acquisition de connaissances implicites, c'est-à-dire des capacités de compréhension et d'interprétation grâce à l'expérience d'utilisation des concepts pertinents (S. D. N. Cook & J. S. Brown[49]). Ce savoir-faire et ces connaissances essentiellement tacites justifient l'existence des communautés de physiciens, de techniciens, d'étudiants. Les communautés de pratique se caractérisent par un langage propre, un point de vue subjectif commun sur le monde développé au gré de leur expérience commune d'action *dans* le monde.

Y. Engeström[50] approfondit la réflexion sur l'émergence et le développement de la communauté à partir des interactions dynamiques entre ses membres. Il conçoit la communauté comme un système d'activité socialement distribué. L'interaction orientée de ses membres (ils partagent une passion ou un but) engendre un processus historique qui fait émerger des régularités, des règles et des conventions propres, un langage spécifique. Le langage est abordé comme un outil de communication, de coordination, construit dans l'interaction et donc dans l'action. Il est l'outil développé par la communauté, le fruit de l'agir communicationnel de J. Habermas dont le but est « d'atteindre la compréhension dans le sens d'un processus coopératif d'interprétation »[51].

Le partage d'un intérêt, d'une problématique commune conduit progressivement à la construction d'une conception cohérente et partagée de l'activité. L'émergence du sens

---

[45] J. Lave, *Cognition in Practice: Mind, Mathematics and Culture in Everyday Life*, Cambridge University Press, 1988.
[46] J. S. Brown & A. Collins & P. Duguid, « Situated Cognition and Culture of Learning », *Education Research*, vol. 18, n° 1, 1989, p. 32-42.
[47] L. S. Vygotsky, *Mind in Society*, Harvard University Press, Cambridge, 1978.
[48] J. S. Brown & A. Collins & P. Duguid, *op. cit.*
[49] S. D. N. Cook & J. S. Brown, « Bridging Epistemologies: The Generative Dance Between Organizational Knowledge and Organizational Knowing », *Organization Science*, vol. 10, n°4, 1999, p. 381-400.
[50] Y. Engeström, « Work as a Testbed of Activity Theory », *in* S. Chaiklin et J. Lave (Eds.), *Understanding practice : Perspectives on activity and context*, Cambridge University Press, 1993, p. 65-103.
[51] J. Habermas, *The Theory of Communicative Action: Reason and Rationalization of Society*., Polity Press, Cambridge, 1984.

commun procure à la communauté une identité sociale (E. R. Wenger[52]) qui en retour devient un moteur de création de connaissance, une capacité accrue d'attribution de sens[53]. L'intensité des relations, l'engagement volontaire des membres, l'ouverture et la souplesse du fonctionnement favorisent des relations de confiance. La communauté de pratique devient un lieu de créativité que l'on peut rapprocher du *ba* de I. Nonaka & N. Konno[54], un espace social qui transcende les frontières cognitives, sociales ou organisationnelles en permettant la confrontation des idées. Ces « espaces protégés » sont pour certains la condition de création de nouvelles connaissances, compétences ou routines au sein des organisations.

Cette vision interactionniste des communautés de pratique, plus centrée sur le jeu des acteurs, permet de mieux comprendre les tensions entre la simple reproduction de connaissances, des routines existantes et l'émergence de nouvelles pratiques, d'attribution de nouveaux sens aux objets appréhendés. Même si les auteurs sont peu explicites sur ce point (cf. F. Blackler[55], S. Fox[56]), cette tension s'exprime essentiellement entre experts – le plus souvent attachés à la reproduction des pratiques existantes - et leurs apprentis, soucieux d'aborder et de résoudre de nouveaux problèmes. Ces derniers apprennent et accèdent à la reconnaissance de leurs pairs en participant aux activités de la communauté, ce qui leur assure progressivement une légitimité. Dans ce processus que J. Lave & E. R. Wenger[57] qualifient de « légitimité dans leur participation périphérique », c'est-à-dire par l'élargissement progressif de leur champ d'action dans un espace de problèmes en perpétuelle extension, les apprentis sont enclins à l'émancipation et à l'expérimentation de nouvelles connaissances. Cette émancipation est permise par la souplesse institutionnelle des communautés de pratique. En définitive, les communautés de pratique constituent un niveau intermédiaire entre individu et organisation. L'unité d'analyse étant l'activité plutôt que l'individu ou l'organisation, il devient plus facile de rendre compte de la dynamique des connaissances au sein des organisations (E. W. Constant[58]) et de l'émergence de nouvelles routines (P. Cohendet & P. Llerena[59]).

L'une des limites du concept de communauté de pratique réside toutefois dans l'hypothèse de proximité des membres. La question intéressante est en effet de savoir comment les connaissances se diffusent aussi rapidement d'une entreprise à l'autre, entre laboratoires de recherche, entre pays parfois. Car « *le problème de ne pas pratiquer ensemble n'est pas simplement l'impossibilité de diffusion des connaissances mais l'incapacité de comprendre la cause de cette impossibilité* »[60]. La clé se trouve

---

[52] E. R. Wenger, *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*, Cambridge University Press, 1998.
[53] F. Varela, *Invitation aux Sciences*, Seuil, Paris, 1996
[54] I. Nonaka & N. Konno, « The Concept of Ba: Building for Knowledge Creation », *California Management Review*, vol. 40, n° 3, 1998, p. 40-54.
[55] F. Blackler, « Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An Overview and Interpretation », *Organization Studies*, vol. 16, n° 6, 1995, p. 1021-46.
[56] S. Fox, « Communities of practice, Foucault and Actor-network Theory », *Journal of Management Studies,* vol. 37, n° 6, 2000, p. 853-67.
[57] J. Lave & E. R. Wenger, *op. cit.*
[58] E. W. Constant, « How Old Becomes New: The Social Production and Authentification of Communal Knowledge », *DRUID Summer Conference* « *Industrial Dynamics and the New and Old Economy –who is embracing whom ?* », 6-8 juin 2002.
[59] P. Cohendet & P. Llerena, « Routines and the Theory of the Firm: the Role of Communities », *DRUID Summer Conference : The Nelson and Winter Conference,* Aalborg, 12-15 juin 2000.
[60] J. S. Brown & A. Collins & P. Duguid, *op. cit.*, p. 25.

dans le partage de capacités implicites de compréhension et d'interprétation pour permettre aux idées de circuler. C'est pour répondre à cette question que la notion de communauté épistémique a été développée initialement dans le cadre de la sociologie des connaissances (cf. B. Hozner & J. H. Marx[61]), puis dans le cadre de l'étude des coopérations internationales. P. M. Haas[62] considère la possibilité de surpasser les rigidités institutionnelles ou historiques entre États grâce à l'existence de communautés épistémiques, c'est-à-dire de réseaux d'experts caractérisés par le partage de croyances sur le mode de production des connaissances (principes normatifs, relations causales, validité de certaines pratiques ou de comportement dans chaque type de situation). Cette prescription s'avèrerait particulièrement pertinente dans les situations de forte incertitude, telles que la prise de décision concernant la lutte contre la fragilisation de la couche d'ozone. Une autre limite réside dans la double indétermination temporelle et spatiale de la communauté de pratique.

L'économie s'est emparée de ce concept pour rendre compte des modes de coordination entre experts ou professionnels fonctionnant sans code ou procédure explicite car non déterminés par des instances décisionnelles centralisées (cf. P. Cohendet *et al.*[63]). Les communautés épistémiques sont définies comme des groupes d'agents reconnaissant partager un ensemble de connaissances et se caractérisant essentiellement par la référence à une autorité procédurale formelle ou non, imposée ou émergente (R. Cowan *et al*[64]). C'est cette autorité procédurale qui permet plus facilement de stabiliser un langage commun, un *code book* facilitant l'échange de connaissances. Ainsi, on pourrait voir la possibilité du passage d'une communauté de pratique à une communauté épistémique par la codification ou au moins l'explicitation d'une procédure de validation des connaissances (F. Creplet *et al.*[65]).

Cette présentation procure un avantage opérationnel évident. En particulier, elle justifie la mise en avant de la proximité relationnelle plus que spatiale comme contrainte à l'échange de connaissances tacites (A. Amin & P. Cohendet[66]). De plus, elle permet de suggérer une division du travail entre les communautés : les communautés de pratique seraient plus « adaptées » pour l'acquisition de compétences, de savoir-faire, alors que les communautés épistémiques seraient propices au développement des connaissances abstraites, donc plus répandues dans les activités de recherche ou intellectuelles par exemple. Cependant, deux objections importantes peuvent être faites. En premier lieu, cette conception réduit le propos épistémologique des travaux sur les communautés de pratique en faisant fi de la théorie de l'action sous-jacente. Comme nous l'avons explicité, l'antériorité de l'action sur la conceptualisation ne se justifie pas par la négation de l'abstraction. Elle exprime simplement que toute connaissance ne prend sens que dans son contexte d'utilisation par ceux qui la manipulent. Ainsi, le partage d'un système d'interprétation repose essentiellement sur la pratique d'une activité. Par

[61] B. Hozner & J. H. Marx, *Knowledge Application: The Knowledge System in Society*, Allyn et Bacon, 1979.
[62] P. M. Haas, « Introduction: Epistemic Communities and International Policy Coordination », *International Organization*, vol. 46, n° 1, 1992.
[63] P. Cohendet & P. Llerena, *op. cit.*
[64] R. Cowan & P. A. David & D. Foray, « The Explicit Economics of Codification and Tacitness », *Industrial and Corporate Change*, vol. 9, n° 2, 2000, p. 211-54.
[65] F. Creplet & O. Dupouet & F. Kern & F. Munier, « Dualité cognitive et organisationnelle de la firme au travers du concept de communauté », *mimeo*, BETA, Université de Strasbourg, 2000.
[66] A. Amin & P. Cohendet, « Learning and Adaptation in Decentralised Business Networks », *Environment and Planning: Society and Space*, vol. 17, 1999, p. 87-194.

exemple, je ne peux comprendre le sens d'une équation différentielle si je ne sais pas concrètement développer une équation différentielle. En second lieu, elle reste muette sur la modélisation de la dynamique des communautés (y a-t-il mutation des communautés de pratique vers des communautés épistémiques par exemple ?).

La question du mode d'institutionnalisation des communautés de pratique trouve une piste de réponse dans la théorie de *l'apprentissage par expansion* d'Y. Engeström[67]. Toute activité de création de connaissances connaît des phases de « transition expansive » modifiant la nature de l'activité et le mode de transmission des savoirs. La phase initiale de « type artisanal » est une phase de production d'un nouveau modèle général, une remise en question fondamentale d'une connaissance ou d'une pratique reconnue. Elle peut évoluer selon deux types différents. L'activité peut devenir de « type rationalisé », type qui constitue une phase de production de connaissance basée sur des principes établis qui suscitent l'émergence d'une division du travail et une hiérarchisation. Parallèlement peut émerger une activité dite « humanisée » formée de sous-groupes de production de connaissance relativement autonomes. Cette forme d'activité se rapproche alors des communautés épistémiques de R. Cowan *et al.*[68] : minimisation de la hiérarchie, émergence d'une « autorité procédurale », mode de coordination coopératif, implication volontaire des participants.

Cette transition est inscrite dans la nature des communautés de pratique en tant que système d'auto-production d'une identité. Elle se caractérise par la ritualisation des comportements, la réification des pratiques et des routines (de production de savoir), dans un but de légitimation. E. W. Constant fournit une illustration à ces propos par l'étude du rôle des ingénieurs experts dans le forage des puits de pétrole dans le Texas sur la réglementation de la production. Il montre que l'expertise, en tant que patrimoine commun de ces ingénieurs, a favorisé la dissémination de l'information et des connaissances les plus techniques et les plus avancées. Il constate l'importance du processus de reconnaissance mutuel entre experts qui s'affirme lors de débats ou de conflits au cours de rencontres et de réunions officielles ou non. Ce processus repose sur *« la légitimation et l'explication permanente des chaînes causales ou des séquences d'inférences spécifiques, des déductions, ou des calculs réalisés par réification des connaissances développées dans un contexte local et spécifique »*[69].

Les connaissances, les idées peuvent alors être transmises à distance car elles peuvent être comprises par des praticiens. C'est ainsi qu'à partir d'un certain seuil quantitatif, les communautés de pratique ont tendance à s'institutionnaliser par la publication de journaux spécialisés ou de conférences par exemple (E. W. Constant[70], J. S. Brown & P. Duguid[71]). Ainsi, les communautés de pratique reposent sur des systèmes de connaissances suffisamment stabilisés pour être partiellement décontextualisés. Ces résultats sont cohérents avec les travaux sociologiques sur les communautés (M. Tonnies[72]). Ces derniers insistent essentiellement sur l'importance de la répétition de la fréquence, de la densité des interactions pour justifier l'émergence d'une culture de

[67] Y. Engestrom, *Learning by Expanding. An Activity Theoretical Approach to Developmental Research*, Orienta-Konsultit. Helsinki, 1997.
[68] R. Cowan & P.A. David & D. Foray, *op. cit.*
[69] E. W. Constant, *op. cit.*, p. 20.
[70] E. W. Constant, *op. cit.*
[71] J. Brown et P. Duguid, *op. cit.*
[72] M. Tonnies, *Communauté et Société : catégories fondamentales de la sociologie pure*, PUF, Paris, 1944.

valeurs, des rites, des tabous et des symboles qui fédèrent les pratiques au-delà de pratiques communes.

Le concept de communauté de pratique permet d'expliquer l'émergence et la structuration de pôles d'expertise à travers les interactions sociales entre acteurs d'un même champ disciplinaire. Notre problématique vise à analyser la dynamique économique, notamment des *clusters* de haute technologie, par l'interaction de communautés de pratique complémentaires. Corollairement, il convient de comprendre les modalités de coordination de ces communautés de pratique et de valorisation des connaissances créées au sein des communautés selon une logique de diffusion de l'information. Cette problématique a largement été abordée par la sociologie économique s'intéressant à l'impact du mode de structuration des réseaux sur la coordination économique (cf. M. Granovetter & R. Swedberg[73]). Les concepts de lien fort et de lien faible développés par M. Granovetter permettent de construire un cadre explicatif de construction des connaissances à l'intérieur des communautés de pratique et des mécanismes de coordination et de diffusion des pratiques entre ces communautés.

Dans sa volonté d'articuler les interactions microsociales et les phénomènes macrosociaux, M. Granovetter a montré que, par le biais des réseaux sociaux, les interactions interindividuelles se traduisent par des phénomènes collectifs qui, de manière symétrique, rétroagissent sur les individus et les petits groupes. Au cœur de son analyse se trouve la notion de lien interpersonnel dont « *la force est une combinaison (probablement linéaire) de la quantité de temps, de l'intensité émotionnelle, de l'intimité (la confiance mutuelle) et des services réciproques qui caractérisent ce lien* »[74]. En fonction de l'intensité de la relation, le lien sera qualifié de fort, faible ou absent. Les liens forts autour d'un individu forment un réseau dense et les liens faibles, un réseau lâche. Alors que les liens faibles donnent accès aux informations disponibles en dehors des cercles sociaux familiers, les liens forts sont sources de confiance et procurent une certaine sécurité. Les liens forts sont des liens interactifs et sont nécessaires pour l'échange de connaissances complexes, difficiles à codifier et souvent intégrées à un système de connaissance structuré. De plus, l'intensité des liens modifie la propension des agents à innover. Liens forts et liens faibles sont donc complémentaires dans les processus de création et de diffusion de connaissances.

La réflexion de la sociologie économique sur l'intensité des liens sociaux permet d'intégrer les travaux sur les communautés de pratique dans le cadre conceptuel plus large de l'analyse structurale des réseaux sociaux. Tout comme dans les communautés de pratique, les individus (directement ou indirectement) en relation par des liens forts forment une « clique » (R. S. Burt[75]). L'analyse de la sociologie économique adopte une démarche essentiellement descriptive pour constater que des individus unis par des liens forts constituent nécessairement une clique du fait de la transitivité de ce type de liens : un individu A ayant un lien fort avec un individu B aura nécessairement un lien (au moins faible) avec C si le lien entre B et C est fort. Or, nous avons noté que l'existence de liens forts constitue une condition d'existence de la communauté pour permettre la circulation de connaissances tacites et la production d'expertise. La transitivité des liens forts justifie alors la dynamique de constitution et de

[73] M. Granovetter & R. Swedberg, *The Sociology of Economic Life*, Westview Press, 1992.
[74] M. Granovetter, « Economic Action and Social Culture: The Problem of Embeddedness », *American Journal of Sociology*, vol. 91, n° 3, 1985, p. 481-510.
[75] R. S. Burt, *op. cit.*

développement des communautés de pratique. Selon M. Granovetter, « *la triade qui a la probabilité la plus faible d'apparaître est celle dans laquelle, d'une part, A et B sont fortement liés, d'autre part, A possède un lien fort, avec un ami C, mais où, cependant, le lien entre C et B est absent. Nous supposerons, en effet, qu'une triade de ce type ne se produit jamais – c'est-à-dire qu'il existe toujours un lien, B-C (qu'il soit faible ou fort), dès lors que les deux autres liens de la triade sont forts* »[76]. La communauté d'intérêt qui unit les membres d'une communauté de pratique tend à faire que la transitivité des liens forts se matérialise en liens forts (et non en liens faibles).

La matérialisation de la transitivité potentielle des liens dans un réseau dépend de la force des liens. Si les liens qui unissent A et B, d'une part, et B et C, d'autre part, sont des liens faibles, il est fort probable que le lien interpersonnel entre A et C ne se matérialise pas. D'autre part, la matérialisation des liens potentiels dépendra également du comportement stratégique des acteurs en fonction de leurs intérêts à voir ou non se matérialiser ce lien. Ainsi, le sujet est porteur d'un « lien social potentiel », source potentielle de construction d'un capital social qui se matérialisera en fonction de l'intérêt de son détenteur et de ceux des autres membres du réseau. Il s'en suit que les relations au sein d'une « clique » sont qualifiées de « redondantes » en ce que très peu de variété est créée par la seule circulation de l'information au sein de la « clique ». En revanche, les liens faibles (entre individus de groupes différents) favorisent par nature l'émergence de la diversité dans le réseau en ce « qu'[ils] » *ont plus de chance d'unir les membres de différentes cliques que les liens forts que l'on trouve, en général, à l'intérieur de ces cliques* »[77].

Les communautés de pratique engendrent la construction de « liens forts » entre agents, c'est-à-dire de relations solides, réciproques et basées sur la confiance qui accroissent l'efficacité économique des membres de la communauté. Les communautés de pratique constituent des « cliques » au sens de la sociologie économique, c'est-à-dire des groupes d'individus reliés par des liens forts. Ces communautés, intenses en capital social, sont capables de résoudre des problèmes qui, en leur absence, donneraient lieu à des imperfections de marché ou inversement des déficiences de planification de la part de l'État. Outre la confiance, l'intensité des relations assure une meilleure connaissance d'autrui et donc une meilleure anticipation des comportements en situation d'incertitude.

Cette efficacité accrue se caractérise essentiellement par un meilleur partage des connaissances et une rapidité de circulation des informations (sur autrui et sur l'environnement). Toutefois, M. Granovetter trouve le résultat contre intuitif selon lequel l'efficacité informationnelle (la vitesse et la richesse de l'information diffusée dans l'ensemble d'un réseau) est en fait supérieure dans des réseaux de liens faibles car « *les individus avec qui on est faiblement lié ont plus de chances d'évoluer dans des cercles différents et ils ont donc accès à des informations différentes de celles que l'on reçoit* »[78]. Autrement dit, l'existence de liens faibles entre agents, c'est-à-dire de relations relativement peu fréquentes, est déterminante dans la dynamique de circulation de l'information dans les réseaux sociaux. L'absence de liens forts entre deux « cliques » constitue ce que R. S. Burt appelle un « trou structurel ». Le « pont », c'est-à-dire le lien faible entre ces deux groupes autonomes, est fortement valorisable

[76] M. Granovetter, *op. cit.*
[77] M. Granovetter, *op. cit.*
[78] M. Granovetter, *op. cit.*

en ce qu'il est générateur de variété informationnelle dans chaque groupe. L'acteur porteur de cette relation (le « tertius » selon R. S. Burt) peut tirer un bénéfice important de cette relation. Plus les « trous structuraux » sont nombreux dans un réseau, plus les bénéfices informationnels du réseau sont importants. C'est pourquoi la multiplicité de communautés de pratique différentes et aux compétences potentiellement complémentaires accroît le nombre de trous structuraux valorisables. En retour, l'existence de trous structuraux requiert, pour être valorisée au mieux, la présence de communautés de pratique dont l'activité repose sur la capacité à établir des ponts porteurs de valeur.

La création de liens faibles en dehors des cliques est beaucoup moins mécanique et est rarement le fruit du seul hasard. Elle repose souvent sur l'activation de « liens potentiels », c'est-à-dire de liens entre agents encastrés dans des structures sociales favorisant leur rencontre, tels les communautés ethniques, les associations culturelles ou sportives, ou les réseaux d'anciens étudiants et de grandes entreprises.

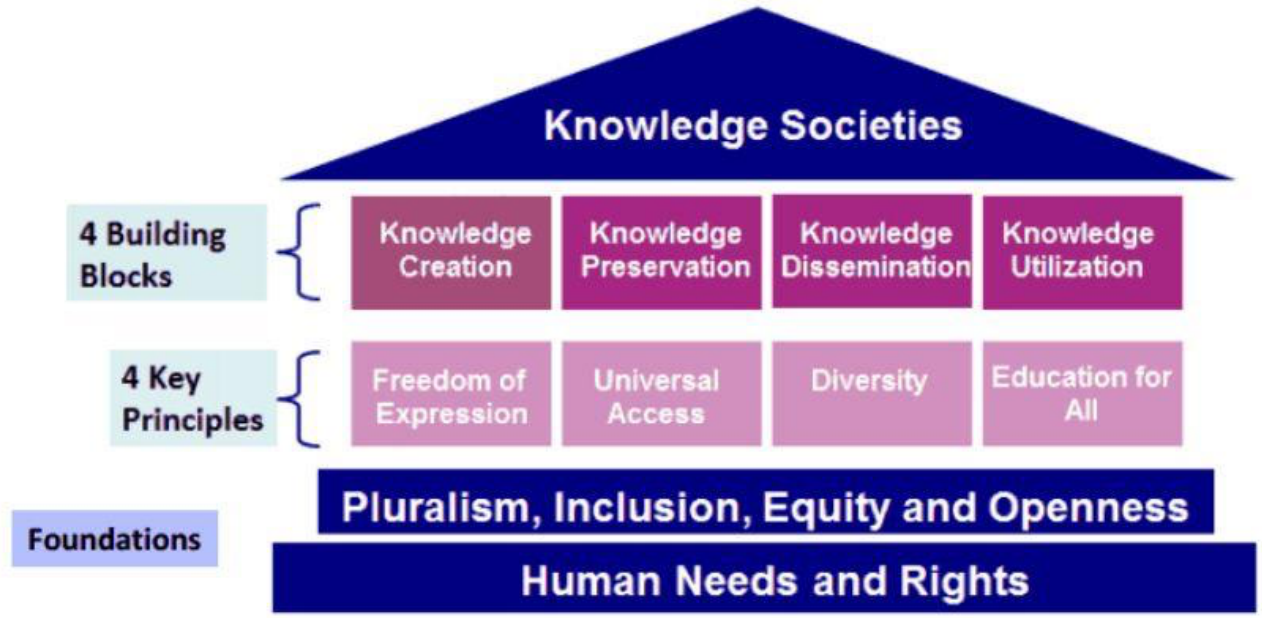
Cette activation repose sur trois conditions :
- La première condition est la présence de deux groupes indépendants dont la relation est source de bénéfices potentiels ;
- La deuxième est l'existence d'un acteur tirant bénéfice de ce lien. La création d'un « pont » entre « cliques » autonomes est souvent l'œuvre d'un « tertius » qui reconnaît le bénéfice potentiel d'un trou structurel et est donc incité à activer ce lien. De fait, certains liens faibles potentiellement valorisables pourront rester inactivés si aucun acteur n'y trouve d'intérêt ;
- La troisième condition réside dans l'encastrement social des acteurs rendant l'activation des liens non aléatoire. L'appartenance à un réseau social confère un capital social potentiel à ses membres, constitué par un ensemble de « liens potentiels ». Le fait d'appartenir à une communauté ethnique, religieuse, d'être membre d'un réseau d'anciens d'une grande école ou d'une grande entreprise permet d'intégrer des communautés potentielles et procure une possibilité de création de liens jusqu'alors inexistants. Ces « liens potentiels » peuvent être activés en cas de nécessité. Les institutions (universités, églises, entreprises, associations, partis politiques, etc.) jouent donc un rôle essentiel dans la dynamique d'interactions sociales de création de liens faibles.

Cet encastrement n'est pas le résultat d'un strict déterminisme social, mais peut résulter de stratégies individuelles, c'est-à-dire d'acteurs optimisant leurs intérêts par une accumulation de capital social. L'inscription à une association professionnelle ou la participation à des conférences apparaissent comme autant de comportements d'un acteur visant à « s'auto-encastrer » dans les réseaux pertinents au regard de son activité économique. Par ailleurs, la nature du lien social (fort, faible, potentiel) n'est pas figée et sa densité évolue dans le temps au gré des mobilités professionnelles ou des centres d'intérêt. La mobilité professionnelle des individus entre ces organisations favorisera la création de liens faibles et donc la diffusion d'informations et la coordination des pôles d'expertise. Comme le souligne M. Granovetter, « *lorsqu'un homme change d'emploi, non seulement il passe d'un réseau à un autre, mais il établit également une liaison entre ces deux réseaux (...) les idées et les informations circulent alors plus facilement, et un "sens de la communauté" se développe, qui se révèle lors de réunions et de*

congrès »[79]. Le rôle essentiel de ces derniers consiste d'ailleurs peut-être à entretenir les liens faibles.

Focus sur le modèle conceptuel de la société de la connaissance de l'UNESCO

L'UNESCO met en avant que les « sociétés de la connaissance » sont fondées par les principes des Droits de l'Homme et qu'elle se caractérisent par le fait qu'elles rendent possible à chacun de réaliser son potentiel et de contribuer à la résolution des enjeux de société et de la paix par un usage équitable de la connaissance[80]. C'est ainsi que ces perspectives sont déclinées dans le modèle conceptuel qui suit, modèle adopté par les Etats membres et validé par un ensemble de personnalités du monde scientifique telles que Daniel Bell, Manuel Castells, Dominique Foray, Robin Mansell et Saskia Sassen, personnalité ayant contribué à l'*UNESCO's World Report on Knowledge Societies*[81].



Focus sur le *knowledge worker* (travailleur du savoir)

La littérature est assez vague quant à la définition de cette population dont les contours demeurent assez imprécis. L'expression de *knowledge worker* est généralement attribuée à P. F. Drucker qui, en 1959, dans son ouvrage *Landmarks of Tomorrow*[82],

[79] M. Granovetter, *op. cit.*
[80] UNESCO, « Building Inclusive Knowledge Societies: A Review of UNESCO's Action in Implementing the WSIS Outcomes » (http://unesdoc.unesco.org/images/0022/002264/226425e.pdf - 2014)
[81] *UNESCO World Report: Towards Knowledge Societies*, Paris, 2005
[82] P. F. Drucker, *Landmarks of Tomorrow : A Report on the New*, Rotlledge, New York, 1959

définissait le *knowledge worker* comme « *une personne qui en savait plus sur son travail que n'importe quelle autre personne dans l'organisation* ».

Présentée comme telle, cette définition assez vague signifiait aussi l'existence d'une palette de professions qui inclut les techniciens de l'information, les programmeurs, les analystes, les chercheurs, ingénieurs, les écrivains, les journalistes, mais aussi, selon T. H. Davenport[83] les chauffeurs de taxi, les vendeurs de ticket de cinéma et autres. S'il est vrai que ces travailleurs doivent en savoir plus que les autres concernant leur travail observe –t-il, la connaissance occupe une infime partie de leur travail et cela ne constitue pas l'essence de leur travail. Il définit à son tour le travailleur du savoir comme « *une personne qui dispose d'un degré élevé d'expertise, d'éducation et d'expérience et dont le but principal de leur travail implique la création, distribution/partage ou application de la connaissance* ». Il s'agit pour lui d'une « *personne qui manipule le savoir et l'information en tant qu'activité principale* ». Dans la littérature professionnelle, J.-P. Bouchez[84] les définit à partir de ce qu'ils font et pour qui ils le font ; c'est-à-dire la production et la vente de prestations intellectuelles auprès de la clientèle. Il distingue cependant deux catégories de travailleurs du savoir : la catégorie de ceux qui font la « copie et reproduction » et celle dont les activités sont du type « adaptation et modification ».

Il faut situer l'apparition de cette catégorie de travailleur avec l'émergence d'une nouvelle société : « société du savoir », et aussi d'une « nouvelle » économie, celle que les auteurs ont qualifiée d'économie de l'information, de l'immatériel, de la connaissance ou du savoir. Si l'appellation date de longtemps, il faut attendre la période dite de « révolution de l'information » dans les années 1990 pour retrouver un regain d'intérêt pour le concept. Tout un courant d'auteurs va s'intéresser à la question et une catégorie d'emplois sera désignée comme les emplois de l'économie du savoir. N. Stehr[85] (p.159) décrit ces emplois comme ceux qui se développent autour de la production, de la transmission et de l'application des connaissances. Ce sont des emplois détenus par ceux qui acquièrent, manipulent, organisent, régulent et communiquent la connaissance, et donc pour qui la connaissance est une force productive immédiate. De façon plus précise, selon N. Stehr, ces emplois désignent la capacité à résoudre des problèmes, une capacité à aider le client à comprendre son problème et la capacité à satisfaire le besoin par le produit adapté. Pour R. Reich[86], les travailleurs de cette économie dite du savoir sont des « manipulateurs de symboles ». Une telle approche désignait les chercheurs, les informaticiens, les avocats, les financiers, les consultants, les journalistes, les réalisateurs, les publicitaires… Quant à J. Rifkin[87], il les présente comme des « manipulateurs d'abstractions ». En d'autres termes, ce qui caractérise les travailleurs du savoir c'est leur capacité d'utilisation et de manipulation de l'informatique de façon intelligente, mais aussi les réseaux pour identifier, analyser et traiter les problèmes et de créer de la valeur.

---

[83] T. H. *Davenport, Thinking for a Living: How to Get Better Performance and Results from Knowledge Workers, Harvard Business School Press, 2005, ISBN 1591394236.*

[84] J.-P. Bouchez, *Manager les travailleurs du savoir*, Editions Liaison, Paris, 2006

[85] N. Stehr, *Knowledge and Economic Conduct : The Social Foundations of the Modern Economy*, University of Toronto Press, 2002

[86] R. Reich, *L'économie mondialisée*, Dunod, Paris (Trad. D. Temam, 1993) (Ed. originale, 1991).

[87] J. Rifkin, *The End of Work: The Decline of the Global Labor Force and the Dawn of the Post-Market Era*, Putnam Publishing Group, 1995, ISBN 0-87477-779-8

En prenant en compte leur diversité, il apparaît important pour T. H. Davenport de les catégoriser afin d'adapter leur management. Pour ce faire, il identifie deux dimensions importantes. Il s'agit de la dimension liée à la complexité du travail à faire et celle relative au degré d'indépendance lié à la réalisation de la tâche. En fonction de la première dimension, il classe le travail en routinier ou nécessitant de l'interprétation et ou du jugement. Quant à la seconde dimension, elle partage le travail en celui qu'on peut réaliser seul et celui qui nécessite la collaboration des autres. On obtient alors le modèle de quatre types de travail de la connaissance.

Le champ que constituent les travailleurs du savoir, ceux que P. F. Drucker a appelé les *knowledge workers* ou « cols blancs » connait un regain d'intérêt dans la littérature. Les premières recherchent menées aux USA dans les années 1990 sur cette population révèlent une forte perte d'emplois.

Il identifie six facteurs à prendre en compte et qui déterminent leur productivité :

- La nécessité de se poser la question « quelle est la tâche ? » ;
- La nécessité de les laisser se manager eux-mêmes ; ils ont besoin d'autonomie ;
- Une innovation continue doit être en partie le travail à faire et de leur responsabilité ;
- Un apprentissage permanent mais une formation continue sont nécessaires à leur travail ;
- La qualité et non la quantité constitue l'essentiel du résultat de leur production ;
- Il faut les considérer comme une ressource et non comme un coût.

T. H. Davenport ajoute à ces facteurs, qui sont en général différents de ceux qui caractérisaient le travailleur manuel, un ensemble de caractéristiques qui sont :

- Ils n'aiment pas qu'on leur dise ce qu'ils doivent faire et apprécient l'autonomie ;
- Leur travail est souvent difficile à structurer, à organiser ou planifier et à prédire ;
- Ils ne partagent pas aisément leur savoir, la connaissance étant la source de leur valeur et le principal atout dont ils disposent ;
- Il est peu probable d'obtenir d'eux une grande performance sans qu'ils ne soient mentalement et émotionnellement associés au travail qu'ils réalisent et ils veulent se voir associer aux prises de décisions ;
- Ils sont managés par l'exemple et n'aiment pas le management explicite, celui qui détaille la plus petite tâche à accomplir ; ils travaillent mieux avec les autres dans le cadre de réseaux sociaux ;
- Ils ont habituellement de bonnes raisons de faire ce qu'ils font. Si des améliorations peuvent être apportées, ce n'est probablement qu'après une observation sérieuse et profonde.

Selon l'INSEE[88], « *une activité de service se caractérise essentiellement par la mise à disposition d'une capacité/prestation technique ou intellectuelle. A la différence d'une activité industrielle, elle ne peut pas être décrite par les seules caractéristiques d'un bien matériel acquis par le client. La frontière entre biens matériels et immatériels est d'ailleurs ténue. En France, l'appellation « secteur des services » est utilisée de facon plus restrictive, puisque limitée aux services principalement marchands et non*

[88] Source : https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1161

financiers, soit : les services rendus aux entreprises ; les services rendus aux particuliers ; les activités mixtes (hébergement-restauration, activités immobilières et information-communication ».

Toutefois, les services dans leur sens le plus large, généralement donné par les anglo-américains, désignent en fait les activités tertiaires qui comprennent :

- Le tertiaire principalement marchand (commerce, transports, activités financières, services rendus aux entreprises, services rendus aux particuliers ; hébergement-restauration, activités immobilières, information-communication) ;
- Le tertiaire principalement non-marchand (administration publique, enseignement, santé humaine, action sociale).

En sciences de gestion, au-delà des questions de définition et des frontières, plusieurs auteurs vont aborder la question des services et de ceux qui les produisent. J. Gadrey[89] (p.18) propose la défiition suivante : « *Une activité de service est une opération, visant une transformation d'état d'une réalité C, possédée et utilisée par un consommateur (ou client, ou usager) B, réalisée par un prestataire A à la demande de B, et souvent en relation avec lui, mais n'aboutissant pas à la production d'un bien susceptible de circuler économiquement indépendamment du support C* ». Sa conception est assez descriptive. Elle permet d'identifier les parties prenantes qui rentrent en action et en interaction dès lors qu'il s'agit d'une prestation de service ou d'une activité de service.

Il schématise le triangle du service comme suit :

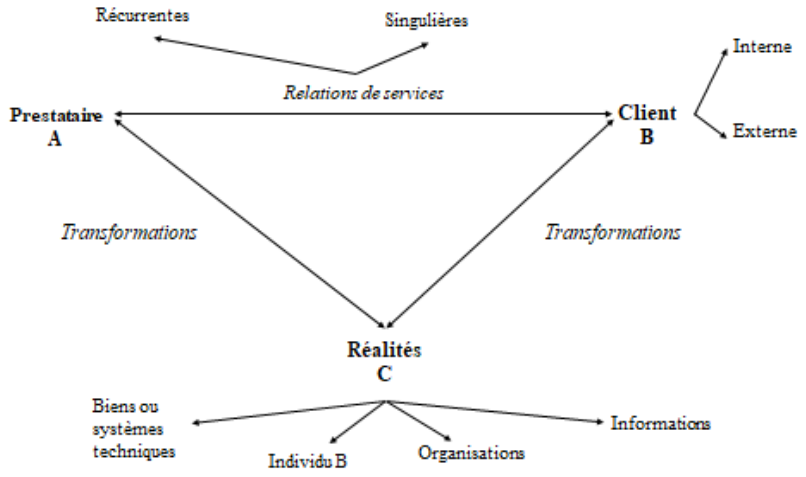


Figure : Triangle du service (Gadrey, 1996, p. 19)

T. H. Davenport pose les questions de savoir comment manager le gisement de connaissances individuelles ? et pourquoi ces travailleurs sont-ils si importants pour les économies modernes et particulièrement pour les organisations du savoir ?

Il identifie trois raisons principales :

[89] J. Gadrey, *Socio-économie des services*, Editions La Découverte, collection « Repères », Paris, 2003, ISBN : 9782707139511

- Le travail du savoir (intellectuel) et les travailleurs du savoir constituent aujourd'hui, le fondement des économies les plus performantes. Les travailleurs du savoir constituent la plus grande partie des actifs en France et cela est vrai pour la plus part des économies des pays industrialisés. Rendre donc cette grande partie des actifs plus productive devient déterminant pour la santé de l'économie du pays ;
- Les travailleurs du savoir constituent pour les organisations qui les emploient, les poches de dépenses les plus élevées. Il serait assez judicieux de les rendre le plus productif possible afin d'obtenir une rentabilité de ces investissements ;
- Les travailleurs du savoir sont nécessaires à la croissance des économies des pays. Le passage d'une économie jadis basée sur l'agriculture et l'industrie vers une économie dématérialisée est une réalité et cette tendance continue de progresser.

Les phénomènes d'externalisation et de délocalisation observés dans la plus part des pays de l'OCDE ont poussé les organisations à se détacher de leurs activités de production pour ne conserver que celles liées à l'innovation et au développement. Les travailleurs du savoir et leurs activités deviennent critiques pour de telles organisations. Ils constituent un maillon capital pour les économies en général et pour les organisations en particulier celles dont les pratiques et le management demeurent encore ceux de la période industrielle.