

Projet BourbaKeM

Elément n°6

Les communautés de connaissance

Patrick COHENDET¹

1. Les communautés de connaissance : définition

La notion de communauté de connaissance occupe une place sans cesse croissante dans la littérature de gestion, d'économie ou de sociologie. L'une des manifestations les plus marquantes de ce phénomène est donnée aujourd'hui par la multiplication des exemples de firmes qui reconnaissent explicitement l'importance de ces communautés et adaptent leur gestion pour valoriser leur potentiel. Qu'il s'agisse des *Learning Groups* de Hewlett-Packard, des *Family-Groups* de Xerox, des *Peer Groups* de British Petroleum, des *Knowledge Networks* d'IBM Global Services, ou du *club KM* interne à EDF-GDF, la référence est toujours la même : ces firmes reconnaissent l'apport potentiel considérable à leur performance de ces groupes informels qui rassemblent autour d'un domaine de connaissance particulier des membres de l'organisation.

Une communauté de connaissance² peut se définir comme un groupe *informel* (qui doit être bien distingué des modes formels tels que les *groupes fonctionnels* ou les *équipes projet*) de membres caractérisé par les propriétés suivantes: 1) le comportement des membres se caractérise par l'engagement *volontaire* dans la construction, l'échange et le partage d'un répertoire de ressources cognitives communes ; 2) à travers leur pratique et leurs échanges répétés, les membres d'une communauté donnée construisent progressivement une *identité* commune ; 3) le ciment de la communauté de connaissance est assuré par le respect de *normes sociales* propres à la communauté.

L'affirmation de l'importance du rôle des communautés dans la production et l'échange de connaissances repose sur les résultats d'un volet important de la littérature récente, aussi bien académique que professionnelle, portant sur le *Knowledge Management* (Brown et Duguid, 1991; Lave et Wenger, 1991; Wenger *et al.*, 2002). Tous ces travaux soulignent que les communautés de connaissance représentent des sources potentielles considérables de valeur et de performance pour les organisations. Toutefois, ces sources de valeur sont souvent cachées ou difficiles à identifier, comme autant de *signaux faibles* pour ceux qui en ont charge la gestion de l'organisation. Les détecter, faciliter leur développement et capter leur immense potentiel de valeur pour l'organisation sont ainsi autant de défis que vont devoir relever de manière sans cesse croissante les dirigeants d'entreprise.

L'une des principales difficultés dans l'analyse des communautés de connaissance est que le découpage des communautés ne recoupe pas celui des structures organisationnelles habituelles. Une communauté n'est généralement pas visible sur un organigramme, et ne peut donc être considérée comme une simple sous-catégorie des décompositions classiques de l'entreprise. S'il peut arriver qu'une communauté donnée soit composée de membres issus du même découpage hiérarchique (département fonctionnel ou équipe de projet), on observe que la plupart des communautés sont « transversales à l'organisation » et rassemblent des membres issus de départements fonctionnels ou d'équipes hiérarchiques différentes.

¹  Licence « Creative Commons » (CC-BY-NC-SA) Patrick COHENDET, Projet BourbaKeM, élément n°6, 2014

² Plusieurs dénominations (« communautés de savoir », « communautés intensives en connaissances », « communautés cognitives », etc.) coexistent aujourd'hui dans la littérature pour désigner ces groupes informels à la base de la création et de l'entretien des connaissances dans les organisations. Nous avons délibérément choisi le terme « communauté de connaissance » qui nous semble le mieux traduire l'activité tendue vers une production de connaissance continuellement validée par la pratique des membres de la communauté. Le terme anglais le plus proche du concept que nous privilégions dans cet ouvrage est celui de *knowing community* qui traduit bien l'idée que le processus de création de connaissances est lié à une pratique et une mise en action.

Les communautés de connaissance peuvent aussi déborder le périmètre des organisations. Pour une organisation donnée, l'un des aspects remarquables des communautés est que ses membres peuvent échanger régulièrement des connaissances avec d'autres membres appartenant à d'autres établissements, d'autres organisations, y compris même des organisations concurrentes. L'avantage est que les communautés peuvent jouer le rôle de capture de connaissances externes indispensables à l'organisation ; mais il peut y avoir aussi des inconvénients liés au risque de fuites vers l'extérieur de connaissances stratégiques. Certains exemples emblématiques du fonctionnement des communautés, comme celle des *hackers* dans le cadre du développement du système d'exploitation *Linux*, montrent bien que la formation de communautés peut se faire de manière purement virtuelle en dehors de tout cadre organisationnel préalable. On prendra ainsi un soin particulier dans cet ouvrage à distinguer le contexte d'émergence et de fonctionnement de communautés à l'intérieur des frontières de l'entreprise (qui incite à reconsidérer les modes de management des organisations) de celui du développement de communautés hors des frontières des organisations en place (qui pose le problème de l'émergence de nouveaux « business models »).

2. Différents types de communautés de connaissance.

ACTIVITÉ	NATURE DE LA CONNAISSANCE	PROXIMITE/ NATURE DE LA COMMUNICATION	ASPECTS TEMPORELS	NATURE DES LIENS SOCIAUX	INNOVATION	DYNAMIQUE ORGANISATIONNELLE
ARTISANALE (EX : SOUFFLEURS DE VERRE)	Esthétique et incorporée	Le transfert de connaissance exige communication face à face. Importance de la démonstration.	Apprentissage de long terme (« l'apprenti ») Développement de structures socio-culturelles et institutionnelles.	Confiance interpersonnelle et mutualisation à travers l'accomplissement de tâches partagées	Sur mesure, Incrémentale	Pilotée par la hiérarchie Ouvrée à de nouveaux membres
PROFESSIONNELLE (EX : SANTE OU EDUCATION)	Connaissance spécialisée acquise par de longues périodes d'éducation et de pratique.	Co-localisation nécessaire au début	De longue durée et lents à modifier	Confiance institutionnelle basée sur le respect des standards professionnels	Incrémentale ou radicale, mais fortement dépendant des règles professionnelles	Soit de grandes organisations hiérarchiques, soit de petites organisations managées par les pairs. Possibilités de restriction à l'entrée pour les nouveaux venus.
EXPERTISE OU CREATION (EX : SCIENTIFIQUES, ARTISTES, ETC.)	Connaissance spécialisée ou d'expert incluant standards et codes. Exploration et exploitation	Proximité spatiale ou relationnelle Communication facilitée par combinaison de contacts face à face et de contacts à distance.	Courte durée repose sur des ressources institutionnelles à partir de domaines d'expertise et de création variés	Confiance basée sur la réputation et l'expertise. Liens sociaux faibles	Innovation radicale	Management groupe/projet Importance des intermédiaires et des objets frontière. Ouvrée à ceux jouissant d'une grande réputation
VIRTUELLE	Codifiée et tacite à partir de codifiée Exploration et exploitation.	Interaction sociale médiatisée par la technologie (face to screen)	Longue durée et courte durée Se développe à partir de rapides interactions asynchrones	Liens sociaux faibles Confiance basée sur la réputation	Innovation radicale et incrémentale	Ouvrée mais auto-régulation Soigneusement managée par les modérateurs de la communauté

Tableau 1 : Différents types de communautés de connaissance (Amin, Roberts, 2008)

Parmi les communautés de connaissance, une attention particulière a été donnée récemment à la notion de *communautés de pratique* (Lave et Wenger, 1991 ; Wenger *et al.*, 2002 ; Butler, 2000). Une communauté de pratique est constituée par un groupe d'agents engagés dans la même *pratique*, et communiquant régulièrement entre eux sur ce domaine de connaissance (à travers des mécanismes qui peuvent être très divers : e-mails, rencontres en face-à-face, séminaires, etc.). Une telle communauté peut être considérée comme un dispositif de

coordination permettant à ses membres d'améliorer leurs compétences individuelles, à travers l'échange et le partage d'un répertoire commun de ressources qui se construisent en même temps que se développe la pratique de la communauté. Mais, à côté des communautés de pratique, la littérature a aussi successivement dégagé d'autres types de communautés faisant référence à différentes formes de connaissances situées correspondant à différents contextes sociaux, spatiaux ou organisationnels. En particulier, l'accent a été mis sur des *communautés épistémiques* (Cowan, David, Foray, 2000) plus particulièrement focalisées sur la production délibérée de connaissances, des communautés d'*intérêt* (Fisher, 2002) ou des *communautés créatives* (Sawhney, Prandelli, 2000). La littérature économique sur les communautés porte aussi un regard particulier sur l'analyse du fonctionnement des *communautés virtuelles*, en liaison avec le développement d'Internet (Lerner et Tirole, 2001). Dans un essai de synthèse, Amin et Roberts recensent ainsi quatre types principaux de communautés ("task/craft, professional, expert/high creativity, and virtual communities") qui diffèrent profondément dans leur mode d'organisation et dans leur dynamique d'apprentissage et que l'on rencontre dans des contextes de plus en plus nombreux et variés (Amin et Roberts, 2008, voir tableau 1).

3. Avantages et limites des communautés pour le management des organisations.

Au-delà de la richesse des interprétations théoriques, le phénomène le plus marquant dans le développement du concept de communauté de connaissance est son utilisation dans les contextes industriels. La notion de communauté de connaissance est en effet devenue une des solutions organisationnelles qui s'est progressivement imposée dans les entreprises de toute nature. Face à un environnement économique complexe qui exige une capacité à donner des réponses précises avec des délais de plus en plus courts, les entreprises ont vu dans les communautés de connaissance un des moyens privilégiés (sinon *le* moyen privilégié) pour assurer le partage des connaissances, pour repérer les bonnes pratiques, pour ne pas répéter les mêmes erreurs, pour rechercher des solutions en commun, etc. L'intérêt pour les entreprises de recourir par exemple à la notion de communauté de pratique pour favoriser le partage de connaissances est aussi lié à des questions de coûts. En effet, au fur et à mesure que le savoir croît et se complexifie, les structures hiérarchiques traditionnelles éprouvent de plus en plus de difficultés à intégrer et à développer des parcelles de connaissances spécialisées, et de réticences à prendre en charge certains des *coûts fixes* associés aux processus de création et d'entretien des connaissances (la construction et l'entretien d'une parcelle de connaissances donnée réclame en effet l'élaboration patiente et coûteuse de modèles, grammaire, langages, codes ou règles spécifiques). Or, de ce point de vue, les communautés de pratique offrent, à travers l'engagement volontaire et « gratuit » de leurs membres, l'avantage potentiel de pouvoir engendrer et consolider à faible coût des parcelles de connaissances spécialisées. Aujourd'hui, les organisations de toute taille cherchent à valoriser les diverses communautés de pratique qui sont en leur sein. Favoriser l'éclosion de communautés de pratique au sein de l'entreprise est ainsi devenu progressivement une priorité du management.

Les avantages liés à la participation à des communautés de connaissance au sein des organisations sont a priori multiples : augmentation de l'aptitude et du savoir-faire du personnel; augmentation de la productivité; plus grande collaboration; amélioration de l'efficacité, de la rentabilité opérationnelle et de l'intérêt au travail. Encore faut-il que les managers préparent leurs employés à privilégier le partage des connaissances : favoriser les rencontres, aménager l'espace de travail pour mieux échanger, mettre à disposition les outils informatiques appropriés, etc. Le manager devient un véritable « jardinier des connaissances » qui doit préparer un terrain fertile pour que les communautés puissent s'épanouir.

Mais la difficulté pour les entreprises, c'est qu'une communauté de connaissance se décrète difficilement. A la limite, dans la conception pure qui a présidé à la mise en place du concept dans les années 90, essayer de construire de manière « top-down » une communauté est impossible par définition. C'est ici où l'on peut quasiment dire que les entreprises ont « forcé le concept » et l'on fait entrer progressivement dans leur vision et leur pratique. Ce « détournement conceptuel » s'est naturellement fait au prix de certaines adaptations ou réinterprétations, et parfois même au prix de certains dérapages ou déceptions. Mais ce qui est remarquable, c'est que progressivement l'idée que les entreprises pouvaient « piloter » des communautés s'est trouvée confortée. Il est clair que l'on peut parler aujourd'hui de communautés *pilotées* (par la hiérarchie de l'entreprise) qui se distinguent en de nombreux points des communautés *spontanées* (qui émergent de manière autonome entre des membres partageants une passion commune). La littérature aussi bien théorique que pratique s'est surtout penchée jusqu'à présent sur les communautés *spontanées* dont les caractéristiques sont bien répertoriées et analysées dans un cadre qui peut jouer naturellement le rôle de référence. Mais les caractéristiques, les modes de mise en œuvre et les limites des communautés pilotées restent largement à préciser, analyser, catégoriser. Ainsi par exemple, le fonctionnement d'une communauté pilotée 1) dépend de la direction hiérarchique sur de nombreux plans en ce qui concerne son activation et risque à tout moment de disparaître; 2) n'est pas le fruit d'une passion spontanée mais d'un intérêt rationnel calculé, identifié par la hiérarchie, et 3) requiert la mise en place de moyens qui impliquent des coûts directs pour l'organisation formelle.

4. Les spécificités des communautés de connaissance.

Ces propriétés partagées par toutes les communautés font ainsi apparaître des distinctions majeures par rapport aux groupes hiérarchiques traditionnels dans l'organisation (groupes fonctionnels, et équipes projets notamment). Tandis que les communautés sont de véritables *groupes autonomes* fondés sur un principe d'adhésion volontaire des agents en fonction du partage d'un certain nombre de valeurs, de normes, d'intérêts cognitifs communs ou d'une pratique commune, les groupes hiérarchiques traditionnels se caractérisent par le fait que l'appartenance au groupe est régulée par la hiérarchie, et que des problèmes d'incitations pour maintenir l'adhésion au groupe se posent en permanence et exigent une intervention permanente de la hiérarchie pour « aligner » les comportements des membres sur les objectifs désirés par la hiérarchie. De manière plus précise :

Les communautés de connaissance se distinguent des groupes fonctionnels qui sont constitués d'agents partageant une même spécialisation disciplinaire (finance, génie mécanique, etc.) sous la responsabilité hiérarchique d'un chef de département ou d'un responsable fonctionnel. Les groupes fonctionnels sont à la base de la conception des grands modes classiques d'organisation de l'entreprise, comme on peut le voir dans la description des structures fonctionnelles et les structures matricielles de l'entreprise au sens de Chandler (1977) ou des structures divisionnelles décrites par Williamson (1975). Ces groupes relèvent d'une hiérarchie explicite et possèdent des frontières clairement définies. Si de telles unités peuvent participer aux processus de création de connaissance, elles sont limitées par les efforts considérables requis dans la mise en place et l'amélioration continue de normes de comportement. Alors que les communautés de savoir sont des lieux d'apprentissage actif et délibéré, les groupes fonctionnels sont essentiellement des lieux d'apprentissage passif, favorisant par exemple l'apprentissage par l'usage et le « learning by doing ».

Les connaissances générales qui caractérisent un groupe fonctionnel donné (exemple : les membres du service comptabilité) sont définies hors de l'entreprise et prescrites dans les codebooks des disciplines respectives, et les représentants communiquent les uns avec les autres avec des codes et des jargons locaux développés dans leur propre discipline. Le principal mode d'apprentissage est celui de l'application et de la réplication des connaissances acquises par la formation spécifique à la discipline considérée. La production de connaissances disciplinaires nouvelles au sein de la firme n'est pas en général l'objectif d'un groupe fonctionnel.

- Les communautés se distinguent des *équipes projet* qui sont des équipes d'employés possédant des compétences ou des qualifications complémentaires hétérogènes qu'ils doivent intégrer aux connaissances fonctionnelles des autres membres de l'équipe (Giard et Midler, 1993 ; Midler, 1996). La division du travail dans une équipe repose donc sur une division des connaissances, chaque membre de l'équipe étant choisi pour sa spécialité. Dans les équipes projet, il existe ainsi une confiance dans les compétences dont dispose chacun des membres dans leur domaine. Il s'agit d'une confiance limitée, qui ne s'étend pas aux respects de normes communes. L'assurance de la coopération est garantie par les structures organisationnelles encadrant les groupes projet. En effet, ces équipes sont placées sous une autorité hiérarchique (le chef de projet), afin de réaliser un objectif précis dans un temps limité. Les membres sont recrutés par le chef de projet et restent unis par un but commun et par les exigences du travail, pour le temps du projet. Bien souvent, cette limitation dans le temps induit le fait que les connaissances créées par l'équipe disparaissent avec celle-ci.

- Les communautés se distinguent aussi des *réseaux de connaissance* qui constituent une autre forme classique de structure liant entre eux les individus. L'objectif d'un réseau est de permettre une spécialisation mutuellement négociée. Un réseau est composé d'agents hétérogènes qui cherchent à échanger des connaissances. Les membres interagissent de manière formelle et informelle. Kogut (2000) montre que les interactions et le recrutement de nouveaux membres dans le réseau se font sur la base de règles. Ces règles dépendent de la structure de la filière industrielle dans laquelle le réseau prend place, des institutions qui gouvernent l'environnement économique du réseau et des normes sociales en vigueur dans une industrie particulière.

La différence majeure avec la notion de communauté est que le réseau ne suppose pas de construction cognitive commune dans un domaine de connaissance donnée entre des agents qui s'engagent volontairement à « progresser » ensemble dans ce domaine cognitif commun. Dans un réseau chacun suit le domaine de spécialisation des connaissances qui lui est propre, le réseau étant le dispositif qui assure la complémentarité des connaissances dispersées.

En résumé, les différences entre groupes fonctionnels, équipes projet, réseaux et communautés de savoir sont synthétisées dans le tableau 2 :

	Objectif	Agents	Activité cognitive	Mode de recrutement	Mode d'apprentissage dominant	Raison de la cohésion de la structure
Groupe fonctionnel	Assurer une fonction particulière	Homogènes	Spécialisation disciplinaire	Par la hiérarchie	<i>Learning by doing</i> involontaire	Éducation et définitions de postes
Équipe projet	Réaliser une tâche donnée	Hétérogènes	Intégration de connaissances fonctionnelles	Par le chef de projet	Apprentissage involontaire par interaction	Mission de l'équipe et assignation des tâches
Réseau de connaissances	Accéder à des ressources cognitives complémentaires	Hétérogènes	Échange de connaissances	Choix stratégique de coopération	Apprentissage par échange	Respects des règles en vigueur
Communauté de connaissance	Produire et maintenir des connaissances	Hétérogènes	Création, accumulation, circulation de connaissances	Sélection par les autres membres	Apprentissage dans la pratique et/ou exploration volontaire	Respects de normes communément acceptées

Tableau 2– Principales distinctions entre les différentes structures sociales

Outre l'environnement institutionnel dans lequel se développent les communautés, un autre élément important à considérer est l'ensemble des outils sur lesquels elles peuvent s'appuyer. À cet égard, les technologies de l'information et de la communication sont naturellement des supports importants. Les TIC et les réseaux numériques de toute nature, en tant que démultiplicateurs des capacités de communication, de mémorisation, de collaboration, sont des outils et des espaces naturels pour les communautés de connaissance. Grâce à eux, les communautés peuvent devenir virtuelles et, dans cette nouvelle forme qui se développe de manière spectaculaire depuis la fin des années 90, mettre en œuvre de nouvelles formes d'apprentissage par la combinaison inédite de connaissances situées et de connaissances codifiées. Ils permettent également aux communautés d'étendre leurs frontières et d'entrer facilement en contact les unes avec les autres, favorisant ainsi les frictions créatrices et les fertilisations croisées.

5. L'importance du concept de communautés dans une économie fondée sur la connaissance

Les communautés rencontrent un succès certain aujourd'hui en raison de l'entrée de nombreux pays dans l'économie fondée sur la connaissance. Cette nouvelle donne conduit à une reconsidération profonde des stratégies des entreprises et des pays. L'accent mis sur le rôle moteur des connaissances dans l'économie, en particulier de leur rôle dans les processus d'innovation, conduit à reconsidérer les réflexes managériaux et politiques. Parce que les connaissances se construisent sur le long terme et dépendent du chemin parcouru, les politiques d'investissement et de gestion des compétences doivent être adaptées. Parce que c'est la combinaison et l'articulation de connaissances provenant de sources diverses qui conduisent à l'innovation, la tendance doit être à la mise en place de passerelles et d'espaces cognitifs communs.

Dans un article récent, Mintzberg (2009) souligne ainsi que la crise économique qui a éclaté en 2007, n'est pas tant due à des raisons financières, qu'à un dysfonctionnement croissant dans le management des entreprises, notamment américaines, qui ont péché par excès de « leadership » et une insuffisance de « communityship », c'est à dire des forces informelles et créatrices issues de l'interaction et du fonctionnement actif des communautés. Selon lui, la nouvelle phase du management des entreprises sera inévitablement marquée par un rôle de plus en plus important des communautés comme l'un des moteurs principaux de la performance des firmes.

6. Références

Dubé, L.; Bourhis, A.; Jacob, R. (2005). "The impact of structuring characteristics on the launching of virtual communities of practice". *Journal of Organizational Change Management* **18** (2): 145–166.

Duguid, Paul (2005). "The Art of Knowing: Social and Tacit Dimensions of Knowledge and the Limits of the Community of Practice". *The Information Society* (Taylor & Francis Inc.): 109–118.

Hildreth, Paul; Kimble, Chris (2004). *Knowledge Networks: Innovation through Communities of Practice*. London / Hershey: Idea Group Inc. ISBN 1-59140-200-X.

[Lave, Jean](#); [Wenger, Etienne](#) (1991). *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge: Cambridge University Press.

McDermott, Richard; Archibald, Douglas (2010). "[Harnessing Your Staff's Informal Networks](#)" **88** (3). Harvard Business Review.

[Seely Brown, John](#); Duguid, Paul (1991). "Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning and innovation". *Organization Science* **2** (1).

[Wenger, Etienne](#) (1998). *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge: Cambridge University Press. ISBN 978-0-521-66363-2.

[Wenger, Etienne](#); McDermott, Richard; Snyder, William M. (2002). *Cultivating Communities of Practice (Hardcover)*. Harvard Business Press;

Duguid, Paul (2005). *The Art of Knowing: Social and Tacit Dimensions of Knowledge and the Limits of the Community of Practice*, University of California

Roberts, Joanne (2006). "[Limits to Communities of Practice](#)". *Journal of Management Studies* (Wiley-Blackwell.) **43** (3): 623–639.

Cohendet, Patrick; Créplet Frédéric; Dupouët, Olivier (2006): *La gestion des connaissances: firmes et communautés de savoir*, Economica, Paris.

Cohendet, P; Amin, A (2004) "Architectures of Knowledge: Firms, capabilities and communities", Oxford University Press

L'auteur

Patrick Cohendet est économiste. Il est professeur titulaire à HEC Montréal au service d'enseignement des affaires internationales. L'enseignement, la recherche et les publications de Patrick Cohendet portent sur l'économie et le management de l'innovation, de la connaissance et de la créativité. Il est l'auteur de plus de 80 articles publiés dans des revues à comité de lecture et de 15 ouvrages, dont « Architectures of Knowledge » écrit avec Ash Amin et paru à Oxford University Press en 2004. Par ailleurs Patrick Cohendet est actuellement co-rédacteur en chef de la revue *Management International*, et co-responsable avec le professeur Laurent Simon de la structure de recherche et de valorisation MOSAIC d'HEC Montréal sur le management de la créativité et de l'innovation.

