



# Les **déterminants** du fonctionnement **communautaire** Une étude comparative

**Les communautés de pratique contribuent au capital social collectif d'une organisation en permettant l'émergence de structures relationnelles spécifiques caractérisées par une atténuation des comportements opportunistes et un système d'échanges généralisés. Elles constituent des réponses collectives aux failles, inévitables, de la prescription. Le fonctionnement communautaire se caractérise par des échanges de connaissances privilégiés, la création de nouvelles connaissances et l'identification graduelle des membres à la communauté. L'étude comparative de deux communautés intra-organisationnelles permet de montrer le rôle de facteurs catalysants tels que : la nature du leadership, l'interdépendance des acteurs, l'existence d'une hiérarchie de l'expertise et l'accès à certaines ressources.**

## **1. Les communautés de pratique, composant du capital social collectif**

La notion de capital social est traditionnellement abordée sous l'angle de sa contribution à l'action individuelle (Burt, 1992 ; Lin, 2001). L'étude du capital social collectif est plus récente (Nahapiet et Ghoshal, 1998). Pour Leana et Van Buren (1999), le capital social organisationnel renvoie à des relations sociales spécifiques. Il s'agit d'un ensemble de processus sociaux qui facilitent, sous certaines conditions, l'action collective (Lazega et Pattison, 2001). Ces processus reposent sur des structures relationnelles plus ou moins formelles, dont les communautés de pratique (Brown et Duguid, 1991 ; Wenger, 1998) constituent un exemple. En effet, celles-ci, lorsqu'elles renvoient à une réalité organisationnelle et pas seulement à un système rhétorique, conduisent à l'émergence de systèmes d'échanges généralisés caractérisés par une atténuation des comportements opportunistes.

Depuis la publication des travaux de Brown et Duguid (1991), qui ont largement contribué à la diffusion du concept, ce dernier a connu une mutation sémantique

rapide. Les premières études portaient sur des communautés interstitielles structurées autour de pratiques non canoniques (Lave et Wenger, 1991 ; Orr, 1996). Toutefois, de plus en plus, les communautés de pratique sont envisagées comme une technique de gestion (Wenger, McDermott et Snyder, 2002) : elles permettraient la mise en œuvre des stratégies de gestion des connaissances dites de « personnalisation » (Hansen *et al.*, 1999) qui mettent l'accent sur le fonctionnement réticulaire et les connaissances tacites. Ce glissement sémantique, que certains auteurs dénoncent (Fox, 2002) soulève une interrogation : peut-on réellement gérer les communautés de pratique ? Afin d'y répondre, il convient d'identifier les facteurs qui contribuent à l'émergence de ces « mousses organisationnelles », c'est-à-dire des structures relationnelles hybrides qui, à mesure qu'elles sont instrumentalisées par le management, mêlent formel et informel. Dans cet article, nous rendons compte d'une étude comparative de deux communautés de pratique intra-organisationnelles aux destins contrastés (cf. Soenen, 2006 pour une description complète).

## 2. Une réponse collective aux failles de la prescription

Une communauté de pratique est « un groupe d'individus partageant une préoccupation commune, un même ensemble de problèmes, ou bien une même passion, et qui développent leurs connaissances et leur expertise au travers des interactions qu'ils entretiennent » (Wenger *et al.*, 2002, p. 4). Si l'on souhaite considérer les communautés de pratique comme une unité d'analyse, renvoyant à un phénomène organisationnel concret, et non comme une simple méta-

phore, il convient de définir le terme de façon plus précise. Nous avons proposé (Soenen, 2005, 2006) de considérer les communautés de pratique comme un groupe d'individus qui, alors qu'il est confronté à une faille de la prescription, met en place une réponse collective se caractérisant par des échanges de connaissances, la création de nouvelles connaissances et l'identification graduelle des membres à la communauté. Ainsi définie, une communauté de pratique renvoie à une réalité psycho-sociologique spécifique, à un collectif ayant développé une identité collective et non à un simple réseau d'échange. Les communautés de pratique émergent en réponse aux inévitables failles de la prescription (Montmollin, 1995). Ces failles entraînent diverses conséquences négatives, telles que des prises de risques individuelles ou collectives (qui résultent du « bricolage » auquel se livrent les acteurs), des dysfonctionnements de la mémoire organisationnelle (par exemple, quand les pratiques informelles s'éloignent de plus en plus des procédures formalisées, la mobilité du personnel devient problématique), des variations de performance et bien entendu de la sous-performance. Le développement de tels collectifs est facilité ou contraint par un certain nombre de facteurs ayant fait l'objet de l'étude empirique décrite ci-après. Si ces facteurs sont absents les réponses aux failles de la prescription demeurent individuelles. Lorsque la communauté de pratique fonctionne, l'espace communautaire se caractérise par un système d'échanges généralisés (au sens de Lazega, 2001). Dans un tel système, les dons et les contre-dons ne sont pas nécessairement de la même nature (exemple : conseils contre service). De plus, les

échanges sont asynchrones et les comportements opportunistes atténués. Au fur et à mesure que les membres s'identifient à la communauté, les échanges entre membres se renforcent, ainsi que la création et l'appropriation des nouvelles connaissances, par les biais de mécanismes cognitifs bien connus comme la préférence pour les membres du groupe d'appartenance. Lorsque ces échanges et créations de connaissances s'inscrivent dans la durée, un système identitaire « communautaire » composé de cinq facettes émerge (cf. Soenen et Moingeon, 2002). D'abord professée et vécue, l'identité communautaire est bientôt manifestée dans des comportements individuels et collectifs spécifiques qui renforcent le sentiment d'appartenance, c'est-à-dire le vécu communautaire des membres. Ce système se renforce encore lorsque la communauté organise une communication systématique pour projeter son identité, qu'elle obtient la reconnaissance de l'organisation, et que l'identité « communautaire » lui est largement attribuée par les autres membres et groupes de l'organisation.

Les failles de la prescription sont de nature diverse (Daniellou, 2002). Il peut s'agir d'un déficit de prescription (sous-prescription), d'une prescription floue, d'un conflit de prescriptions ou encore d'une prescription infinie (sur-prescription). Dans toute pratique, la prescription est imparfaite (Montmollin, 1995 ; de Terssac, 1992) : au-delà d'un certain niveau de défaillance, l'accomplissement de l'activité nécessite une résolution collective. La résolution du déficit de prescription conduit à l'émergence d'un fonctionnement communautaire qui se caractérise par trois éléments. Premièrement, des échanges de connais-

sances entre membres qui ont une qualité particulière comparés aux échanges entre membres et non-membres. Deuxièmement, combler la faille de la prescription nécessite la création de connaissances nouvelles (exemple : règles et normes de comportement, savoir-faire techniques, compétences collectives) qui sont ensuite appropriées par une majorité des membres : c'est par ce biais que se constitue progressivement un répertoire d'actions commun et un sens de l'action partagé (Wenger, 1996). Enfin, la constitution de la communauté autour de la *pratique problématique* conduit à l'identification graduelle des membres à la communauté qui devient un élément de leur identité sociale. Le partage d'une même identité sociale va alors favoriser la coopération entre les membres et renforcer encore les échanges de connaissances (Kramer, 1993, p. 245), initiant ainsi un cercle vertueux.

### **3. Une étude comparative de deux communautés de pratique aux destins contrastés**

Le défaut de prescription constitue une condition nécessaire mais non suffisante pour qu'émerge une communauté de pratique. Il existe un certain nombre de facteurs catalysant. Afin de les étudier, nous avons conduit une étude au sein d'une société de conseil en technologie de l'information et en management. Cette entreprise est un des leaders mondiaux dans son domaine. Les deux communautés étudiées sont :

- *Une communauté d'architectes en systèmes d'information* (que nous désignerons par « architectes IT » pour plus de simplicité) comptant environ 400 membres. Les architectes IT sont des personnes ayant une

forte compétence technique en matière de systèmes d'information associée à une bonne connaissance de la gestion d'entreprise. Cette double compétence leur permet de jouer un rôle capital dans les grands projets IT : opérer la synthèse entre les impératifs stratégiques du client et les solutions technologiques disponibles. Au moment où nous avons débuté nos observations, la communauté existe depuis environ cinq ans. Elle est officiellement reconnue par le management depuis environ dix-huit mois. Lorsque la communauté émerge, au milieu des années 1990, les architectes sont confrontés à un déficit de prescription concernant les projets internationaux d'architecture dont la complexité est croissante, et pour lesquels il n'existe pas de méthodologie.

– *Une communauté de Knowledge Managers*, comportant une trentaine de membres, tous situés en France. Lorsque nous avons débuté la collecte des données, l'entreprise a depuis six mois seulement, et pour la première fois, mis en place une direction du *knowledge management*. La mise en place de cette nouvelle fonction support s'accompagne de l'apparition d'un nouveau rôle : le *knowledge manager*. Le rôle des *knowledge managers* consiste à appuyer les directions opérationnelles dans le déploiement de la stratégie de gestion de connaissances. Concrètement, cette stratégie se décline sous la forme (i) d'une base de connaissances centralisée, (ii) d'un centre d'études, (iii) d'une cellule de veille et (iv) d'un soutien direct aux équipes, notamment lors des phases d'avant vente et pour les gros contrats. Administrativement, les *knowledge managers* dépendent des responsables des unités opérationnelles. Quant à la direction du *knowledge management*

France, elle est chargée d'assurer la cohérence des initiatives de gestion des connaissances, notamment en matière d'architecture IT. La communauté regroupe donc des *knowledge managers* travaillant au sein des unités opérationnelles et ceux travaillant à la direction du KM France. Lorsque nous débutons l'étude, la communauté existe donc depuis six mois. Au niveau de la direction, on parle du « réseau des *knowledge managers* ». L'activité des *knowledge managers* n'est qu'imparfaitement prescrite. Un facteur-clé de succès de leur activité est notamment absent des recommandations proposées par la direction : l'inscription des activités de KM au sein des routines de vente et d'avant vente.

Confrontés à un défaut de prescription (connaissances lacunaires pour les uns, besoin d'adaptation aux conditions locales d'exercice pour les autres), ces groupes auraient tous deux logiquement dû mettre en place un fonctionnement de type communautaire leur permettant de confronter leurs préoccupations, d'échanger leurs connaissances dans un environnement où les risques de comportements opportunistes sont réduits, pour finalement construire une réponse collective à ces failles.

Les résultats que nous présentons ci-dessous reposent sur : (i) une observation participante de deux ans, (ii) 54 entretiens semi-directifs, et (iii) la collecte de documents internes et l'observation de forums électroniques. L'utilisation de sources multiples est recommandée dans les études de cas car elle permet une triangulation (Yin, 1989). La collecte des données s'est déroulée entre novembre 2000 et novembre 2002. La collecte et l'analyse des données se sont appuyées sur les principes des approches « enracinées » définis

par Glaser et Strauss (1967). Elle emprunte également aux concepts de l'analyse organisationnelle de Crozier et Friedberg (1977).

Bien que surprenants, les résultats (regroupés dans le tableau 1) sont tout à fait parlants : tandis que les architectes IT forment une communauté de pratique vivante, les *knowledge managers* ne fonctionnent que très partiellement sur le mode communautaire, et ce malgré leur mandat officiel, qui consiste notamment à faciliter les échanges de connaissances, le fonctionnement en réseau, etc. Les architectes s'échangent de nombreuses connaissances et non de simples informations, ils sont capables de créer de nouvelles connaissances qui sont ensuite appropriées par une majorité des membres de leur communauté. Enfin, les membres s'identifient fortement à leur communauté. La communauté des architectes a développé un système identitaire complet dont les cinq facettes se renforcent. À l'inverse, les *knowledge managers* investissent peu leur communauté, manquent certaines occasions d'échanger qui leur seraient pourtant profitables pour faire face à leurs fonctions, et les connaissances créées, qui le sont d'ailleurs surtout au niveau de la direction de la communauté, ne se diffusent pas vraiment auprès des membres.

À titre d'exemple, illustrons les différences de fonctionnement entre les deux groupes en matière d'échanges de connaissances. Dans la communauté des architectes, les échanges de connaissances entre membres sont importants en volume. Nous avons pu observer le fonctionnement du forum électronique de la communauté pendant deux ans. Selon les responsables des services support, en comparaison des autres forums

de l'entreprise, celui-ci est très actif : il y a en moyenne, selon nos observations, cinq messages par jour. De plus, les usagers du forum sont réactifs : les responsables du forum estiment que plus de 70 % des questions posées trouvent fréquemment des réponses. Enfin, nous avons constaté que les réponses portent fréquemment sur des messages du jour ou de la veille.

Lors des entretiens, les architectes ont confirmé qu'ils recourent fréquemment à leurs pairs, de manière informelle soit en vis-à-vis, soit par téléphone ou par courriel. De plus, les connaissances échangées peuvent avoir un impact fort. Par exemple, lors de l'élaboration du design technique d'un projet d'architecture, certains architectes soumettent leur design à un ou deux collègues expérimentés qui, en dehors de la procédure qualité établie, donnent leur avis sur la qualité de la solution proposée. On assiste en quelque sorte à une mutualisation du risque. De manière similaire à ce qu'Orr (1996) rapporte au sujet des techniciens de Xerox, l'expertise n'est plus seulement individuelle mais collective. Dans le cas des architectes, s'ajoute le partage du risque. L'architecte est en effet responsable de la partie technique des projets. Si le design ne fonctionne pas, le client remet directement en cause la compétence technique de l'architecte responsable. D'une certaine manière, le risque est plus prégnant pour les architectes que pour les chefs de projets, qui bien que responsables des projets dans leur globalité sont dans une configuration où les causes d'un échec sont multiples et ambiguës. Grâce au mécanisme d'entraide mis en place par les architectes expérimentés, même si au final « administrativement » c'est l'architecte en charge du projet qui demeure responsable, par l'inter-

**Tableau 1**  
**CARACTÉRISTIQUES DU FONCTIONNEMENT COMMUNAUTAIRE**

	<b>Architectes IT</b>	<b>Knowledge managers</b>
Degré d'identification des membres avec leur communauté	Le groupe professe une identité communautaire et la projette largement dans l'organisation. Au niveau du vécu, on trouve une forte identification ; la communauté est reconnue comme telle par le management et les autres salariés en général (identité attribuée) ; l'identité manifestée, notamment en matière d'échanges et de création de connaissances a également des caractéristiques « communautaires ».	Le groupe professe une identité communautaire, mais il la projette peu et on ne lui attribue pas cette identité. Au niveau du vécu, on trouve une identification faible (voir inexistante) ; l'identité manifestée (cf. ci-dessous) présente peu de caractéristiques communautaires.  Les <i>knowledge managers</i> ont tendance à plus s'identifier avec leur entité d'appartenance qu'avec leur identité fonctionnelle.
Échanges de connaissances entre membres	<b>Fort impact</b> (ex : demander un avis au sujet d'une décision risquée et tenir compte de la réponse reçue, et ce en dehors des procédures qualité officielles).  <b>Importants</b> en volume (ex : le forum des architectes est très actif).  Canalisés (ex : le forum électronique est modéré et des réunions d'échanges où s'impliquent les leaders de la communauté sont organisées).	<b>Faible impact</b>  <b>Lacunaires</b> : des occasions de partage des connaissances ne sont pas exploitées (ex : l'utilisation du logiciel pilotant les bases de connaissances pourtant commun à tous n'a pas donné lieu à beaucoup d'échanges).  Pilotés la plupart du temps par la direction KM qui organise les réunions d'échanges.
Création de nouvelles connaissances	<b>Substantielle et explicite</b> (ex : mise au point d'une nouvelle méthodologie pour les projets d'architecture IT, largement déployée et enseignée dans les programmes de formation du groupe).	<b>Largement implicite</b> et/ou concentrée au niveau de la direction KM.

médiaire de la concertation, c'est la communauté qui est engagée par le traitement de ce risque.

Enfin, à côté des échanges informels, la communauté a mis en place des médias

pour canaliser les échanges. Au-delà du forum électronique déjà mentionné, la communauté organise de nombreuses réunions d'échanges. Ces réunions ont notamment lieu (mais pas uniquement) lors des sémi-

naires de formation qui rassemblent un grand nombre d'architectes de tous horizons, pour d'évidentes raisons logistiques. Les leaders de la communauté s'impliquent personnellement dans l'animation de ces réunions au cours desquelles un architecte présente à ses collègues sa dernière mission et les leçons qu'il en a tirées.

En fait, nous avons vu à l'œuvre dans la communauté des architectes deux des quatre modes de conversion des connaissances définis par Nonaka (1994), à savoir la socialisation (ou partage de connaissances tacites sans phase préliminaire de codification), et l'externalisation (ou transformation du savoir tacite en savoir explicite).

À l'inverse, socialisation et externalisation sont bien moins présentes entre *knowledge managers*. Dans le groupe des *knowledge managers*, les échanges de connaissances ont un impact plus faible. Il n'y a pas de mutualisation du risque, et nous n'avons pas repéré de situations de décision dans lesquelles les *knowledge managers* font appel à la communauté comme c'est le cas pour les architectes. Compte tenu de la différence de taille entre les deux communautés, la fréquence des échanges n'est pas comparable. Le forum des *knowledge managers* est lui aussi assez actif. Le fait que la direction KM y participe affecte peut-être son fonctionnement en tant que mécanisme d'échange. Enfin, au cours des entretiens, les *knowledge managers* déclarent être globalement mécontents des échanges avec leurs homologues. Nous avons également pu observer que les

échanges de connaissances entre membres présentent un caractère gravement lacunaire : des occasions de partage des connaissances ne sont pas exploitées. Par exemple, tous les *knowledge managers* ont dû apprendre à utiliser le logiciel Lotus Notes afin de gérer les bases de connaissances de leurs entités. Le paramétrage et l'utilisation de ce logiciel présentent tout naturellement un certain nombre de problèmes concrets qui auraient pu être l'objet d'un partage d'expérience entre membres. Or, ces échanges n'ont pas eu lieu (ou très tardivement et de manière incomplète) alors que certains *knowledge managers* avaient déjà utilisé ce logiciel lorsqu'ils étaient employés chez un concurrent aujourd'hui racheté par le groupe. À la place de cet échange latéral, le responsable en charge des questions techniques à la direction KM a organisé des séances de formation – qui n'ont pas été suivies par tous et qui ont frustré beaucoup de ceux qui y ont participé (le temps imparti aux séances étant trop court et le responsable jugé peu pédagogue). Cet exemple illustre une caractéristique importante de la communauté des *knowledge managers* : les échanges de connaissances sont dans une large mesure organisés par la direction KM.

#### 4. Les déterminants du fonctionnement communautaire

Les différences observées<sup>1</sup> entre les deux communautés portent sur (i) le leadership de la communauté, (ii) les relations d'interdépendance entre membres, (iii) les proces-

1. Ces catégories ont été construites de façon inductive à partir de l'observation de terrain, grâce à une comparaison systématique des deux cas étudiés (Miles et Huberman, 2003, p. 455) et par l'élaboration progressive de catégories analytiques (Glaser, 1978) dans un va-et-vient entre terrain et concepts émergents.

**Tableau 2**  
**ARCHITECTES IT ET KNOWLEDGE MANAGERS: UNE COMPARAISON**

	<b>Architectes IT</b>	<b>Knowledge managers</b>
Leadership de la communauté	<p>Actif, « clandestin » lors des premières années (ex : des membres ont « détourné » des ressources d'entités riches afin de financer des activités communautaires dans d'autres entités moins riches).</p> <p>Basé sur l'expertise et émergent (autogestion)</p>	<p>Moins actif.</p> <p>Basé sur le statut : désigné par le management.</p> <p>Contrôle administratif.</p>
Relations d'interdépendance entre membres	<p>Relations informelles, mais présence d'une hiérarchie basée sur l'expertise</p> <p>Une structure sociale à trois échelons rappelant la triade apprenti-compagnon-maître.</p> <p>De véritables relations d'interdépendance entre membres.</p>	<p>Peu d'interdépendance entre membres.</p> <p>Pas de hiérarchie entre <i>knowledge managers</i>.</p> <p>Une structure à deux niveaux : direction/<i>knowledge manager</i>.</p>
Processus de maintenance de la communauté	<p>Forts</p> <p>La socialisation des recrues est formalisée (à travers des programmes de formation).</p> <p>Les rites de passages sont gérés (processus de certification « officiel »).</p>	<p>Plutôt faibles, malgré des événements annuels (<i>kick-offs</i> : organisés par la direction, la participation y est faible).</p> <p>La socialisation est plutôt informelle (pas de rites de passage).</p>
Bénéfices apportés par la participation à la communauté	<p>Traitement collectif du risque.</p> <p>Accélérateur de carrière.</p> <p>Ressource identitaire, légitimité.</p> <p>Accès à l'expertise des pairs.</p>	<p>Ressource identitaire (mais le rôle de <i>knowledge manager</i> est-il légitime ?).</p> <p>Accès à l'expertise des pairs.</p>
Historique et contexte	<p>Une histoire longue (neuf ans).</p> <p>L'architecture IT est reconnue dans le groupe comme une fonction stratégique.</p>	<p>Une histoire courte (trois ans).</p> <p>Le <i>knowledge management</i> est une fonction nouvelle, encore contestée et encore peu reconnue.</p>



sus de « maintenance » de la communauté, et (iv) les bénéfices apportés par la participation à la communauté; à cela s'ajoute (v) une dimension historique et contextuelle. Le tableau 2 regroupe les principaux résultats.

Illustrons à nouveau, à titre d'exemple, la différence entre les deux communautés en matière de relations d'interdépendance. Une communauté de pratique constitue un système d'action concret tel que le définit la sociologie des organisations (Crozier et Friedberg, 1977), c'est-à-dire un système d'interdépendance organisé autour de la maîtrise des incertitudes liées à l'activité productive. Lorsque l'on compare le système d'action des deux groupes, on constate qu'ils diffèrent profondément. Au sein de la communauté des architectes, les relations sont informelles : le tutoiement est de rigueur et il n'existe pas de réelle hiérarchie d'un point de vue administratif. Certes, certains architectes sont plus haut placés dans la hiérarchie de l'entreprise, mais comme ils sont dispersés dans toutes les entités opérationnelles, il n'existe pas de hiérarchie formelle spécifique aux architectes. Par contre, le système d'action comporte bien une hiérarchie : celle-ci, informelle, est fondée sur l'expertise et s'organise autour de trois échelons. Ces trois échelons, ou niveaux, rappellent la triade apprenti-compagnon-maître des guildes médiévales. Au premier niveau, on trouve les personnes intéressées par l'architecture, qui souhaitent devenir architecte, qui peuvent parfois déjà pratiquer mais qui n'appartiennent pas encore au réseau des architectes proprement dit. Les membres de la communauté les appellent les « aspirants ». S'ils ne font pas encore partie de la communauté, ils sont par contre des acteurs

importants du système d'action communautaire, comme nous le montrerons ci-après. Le deuxième niveau correspond aux architectes expérimentés. Ce sont souvent des architectes ayant reçu la certification « architecte » après avoir suivi les programmes de formation et qui ont déjà réalisé plusieurs projets d'architecture : en effet, pour être certifié, il est nécessaire non seulement d'avoir suivi les formations d'architecture mais aussi d'avoir conduit des projets d'architecture chez les clients. Le troisième échelon correspond aux architectes seniors, qui sont souvent les leaders de la communauté. Ces personnes ont fréquemment contribué directement au fonctionnement de la communauté.

Au sein de ce système, il existe entre individus de véritables relations d'interdépendance, c'est-à-dire des relations de pouvoir déséquilibrées. Contrairement à ce que l'on pourrait penser, ces relations déséquilibrées facilitent les échanges de connaissances. Dans ce système, un architecte peut être une ressource pour certains architectes et une contrainte pour d'autres. En fait les trois catégories d'acteurs ont objectivement intérêt à partager tant leurs connaissances que leur énergie.

*Les aspirants architectes* ont besoin (i) de l'expertise des architectes confirmés, et (ii) du soutien des architectes seniors, notamment pour s'assurer d'être affectés sur des projets d'architecture. En effet, les projets d'architecture sont les plus intéressants pour un jeune informaticien ambitieux, et ce sont les architectes seniors (ou certains architectes confirmés) qui contrôlent l'affectation des collaborateurs sur ces projets. Ce contrôle est effectif notamment parce que ces projets échappent en partie au processus de *staffing* normal. Dans la majorité

des projets, une fois que le commercial a signé un contrat, il transmet le dossier à la hiérarchie qui prend en charge l'affectation des consultants. Mais pour certains projets, ce sont les architectes seniors qui pilotent l'affectation dès la phase d'appel d'offres. Lorsque ce n'est pas le cas, les architectes seniors ont néanmoins suffisamment de crédit auprès de la direction (rappelons qu'ils sont une ressource rare pour l'entreprise) pour pouvoir exiger qu'un tel ou un tel soit affecté sur un projet dont ils ont la responsabilité technique. L'extrait d'entretien ci-dessous illustre ce point: « Je pense que pour progresser en tant qu'architecte, c'est une bonne chose d'être en contact, voire de rendre service aux architectes seniors... ils peuvent vous aider à participer aux "bons projets", c'est-à-dire les projets d'architecture où on peut développer ses compétences. » (entretien avec un architecte IT junior).

*Les architectes expérimentés* ont besoin (i) de l'appui des architectes seniors (pour les mêmes raisons que les aspirants architectes), (ii) de l'expertise ponctuelle des autres architectes (expérimentés ou seniors) en cas de projet risqué, et (iii) de la coopération des aspirants architectes qui travaillent avec eux, afin que les projets dont ils sont responsables se déroulent correctement, et afin éventuellement de développer leur réputation au sein de la communauté elle-même pour y évoluer ultérieurement. L'extrait ci-après illustre le point de vue des architectes expérimentés: « En tant qu'architecte, vous êtes responsable de la qualité technique des solutions proposées aux clients. Au moment de finaliser une solution, il est utile de pouvoir prendre son téléphone et de discuter avec un ou deux architectes seniors, voire de leur envoyer

quelques éléments techniques, afin qu'ils te disent ce qu'ils en pensent; collectivement, cela améliore la qualité de l'architecture au sein de l'entreprise. » (entretien avec un architecte expérimenté).

*Les architectes leaders* ont besoin (i) de la coopération des architectes expérimentés, par exemple de leur participation aux programmes de formation, (ii) de s'assurer de la qualité et de l'expertise des architectes du groupe afin de préserver la réputation de la communauté aux yeux de la direction, ainsi que pour minimiser les risques sur les projets d'architecture, (iii) des aspirants, et éventuellement des architectes expérimentés, pour se décharger de certaines tâches routinières, afin notamment de se consacrer à des activités plus « enrichissantes » comme la direction de projet ou la réflexion sur les méthodes de travail, en bref à « l'animation » de la communauté. L'observation suivante illustre la position des architectes seniors: l'architecte senior présente les quatre architectes juniors qui partagent le bureau paysager voisin du sien, qu'il désigne par « mon petit groupe », alors même qu'administrativement ce groupe n'existe pas; il explique, devant ses jeunes collègues qui acquiescent de la tête, que le « deal » consiste pour lui à servir de mentor à ces quatre architectes aspirants tandis qu'en échange, ces derniers s'occupent de toutes les tâches administratives dont il n'a pas le temps, ou l'envie de s'occuper (notes prises lors d'une visite d'un bureau paysager où travaillent plusieurs architectes; la visite est faite par un architecte senior, qui commente le fonctionnement de cette petite cellule).

Compte tenu de ces interdépendances multiples, tous les architectes ont de bonnes raisons pour partager leurs connaissances. Les

aspirants ont envie d'apprendre car la carrière d'architecte est plus valorisée dans l'entreprise que la carrière d'informaticien classique. L'architecture constitue une alternative à une carrière de manager : elle attire tout particulièrement des individus désireux d'exploiter au mieux leurs grandes compétences techniques, de travailler sur des grands projets et qui ne souhaitent pas, pour des raisons d'affinités personnelles notamment, s'engager dans une carrière de manager dans laquelle ils auraient des responsabilités différentes et moins d'opportunités d'exercer leurs compétences techniques. En échange des connaissances qu'ils reçoivent, les aspirants sont prêts à rendre service aux architectes plus expérimentés, en s'acquittant par exemple des tâches les plus ingrates. Ainsi, le partage de connaissances au sein de la communauté repose sur un fonctionnement qui n'est pas de l'ordre du donnant-donnant mais plutôt du don/contre-don. Dans ce cas, le contre-don n'est pas nécessairement du même type et peut avoir lieu plus tard. Les architectes expérimentés sont prêts à les aider car ils sont fréquemment responsables de leur travail et aussi parce qu'ils ont en leur temps bénéficié du système<sup>2</sup>. Pour ceux qui désirent s'élever dans la hiérarchie informelle des architectes, ou simplement pour acquérir de la reconnaissance, aider les aspirants est également une stratégie gagnante : c'est même l'une des conditions à remplir pour devenir architecte sénior. Enfin, les architectes séniors ont intérêt à aider les autres

architectes afin de maintenir, voire d'améliorer le niveau de compétence générale des architectes. En effet, les bénéficiaires qu'ils retirent de leur position sont liés au bon fonctionnement de la communauté. Ces bénéficiaires sont à la fois symboliques (le statut de leader) mais également très concrets : une liberté d'action au sein de l'entreprise<sup>3</sup>. Pour les architectes, la communauté constitue un système d'action prégnant. À l'inverse, pour les *knowledge managers*, le système d'action que forme la communauté offre à ses membres peu de ressources, et présente peu de contraintes. En d'autres termes, un *knowledge manager* constitue rarement une ressource mobilisable, ou une contrainte à prendre en compte, pour un autre *knowledge manager*. Il n'existe donc pas de réelles occasions permettant d'initier une relation d'interdépendance dans l'échange par le système du don/contre-don. Il n'existe pas de hiérarchie, même informelle, entre *knowledge managers*. On peut observer une forme de dédain exprimé par certains *knowledge managers* plus expérimentés envers leurs collègues novices. L'hypothèse suivante est spéculative : tout se passe comme si, pour les *knowledge managers* expérimentés, le recrutement de novices (c'est-à-dire jeunes recrues sans expérience professionnelle en tant que consultant ou informaticien) équivalait à dévaloriser la fonction, leur rôle et leur propre compétence. S'il n'existe pas de hiérarchie entre *knowledge managers*, la relation entre la direction KM et les *knowledge managers* est par

2. Une communauté de pratique efficiente génère une « mémoire sociale » qui concourt à l'entretien des relations d'échange dans la communauté : l'échange de dons n'est plus obligatoirement immédiat. Un membre peut donner aujourd'hui soit parce qu'il sait qu'il recevra à son tour plus tard, soit parce qu'il a déjà reçu.

3. Par exemple, la possibilité de s'affranchir de certaines normes vestimentaires, de s'autoriser le port du chapeau dans un univers de costumes le plus souvent gris !

contre une relation hiérarchique classique. Si l'on inclut la direction KM dans le périmètre de la communauté (ce qui est le cas si l'on considère la communauté comme un système d'action), alors on est en présence d'une structure à deux niveaux fonctionnant sur un mode hiérarchique. La taille réduite de la communauté et la proximité avec la direction, le style de management directif adopté par la direction, l'absence d'interdépendances significatives entre *knowledge managers*, génèrent un système d'action dans lequel il n'y a pas de réelles incitations à partager. Cette réalité sociologique l'emporte sur la « philosophie du partage de connaissances » dont les *knowledge managers* sont théoriquement porteurs, de par leur mission. Il faut souligner enfin l'existence d'un *reporting* mensuel dans lequel les entités sont notées par rapport à leurs efforts de mise en œuvre du *knowledge management*. Cette procédure administrative constitue pour la direction KM un levier d'action très utile pour contraindre les entités réticentes à investir dans le KM, car il permet de comparer les unités entre elles. L'effet pervers du système de *reporting* est qu'il introduit, bien que la direction s'en défende, une forme de compétition entre *knowledge managers* (chaque entité ayant son *knowledge manager* attribué). Peu ou pas d'interdépendance (un système d'action peu prégnant), une légitimité en construction fragilisée par de fortes différences de profil et/ou de niveau de compétence, un *reporting* qui compare les entités... tout cela produit un contexte défavorable à de véritables échanges de connaissances. En d'autres termes, même s'ils professent l'importance des échanges de connaissances, la réalité micro-sociologique de leur situation rend difficile ces échanges.

On soulignera la conclusion contre-intuitive qu'il faut retenir de cette comparaison : l'existence d'une hiérarchie informelle associée à des rapports de pouvoir déséquilibrés favorise les transferts de connaissances. À l'inverse, un groupe sans hiérarchie informelle du fait d'un couplage fort avec sa hiérarchie officielle dans lequel l'interdépendance entre membres est faible constitue un contexte peu propice aux échanges de connaissances.

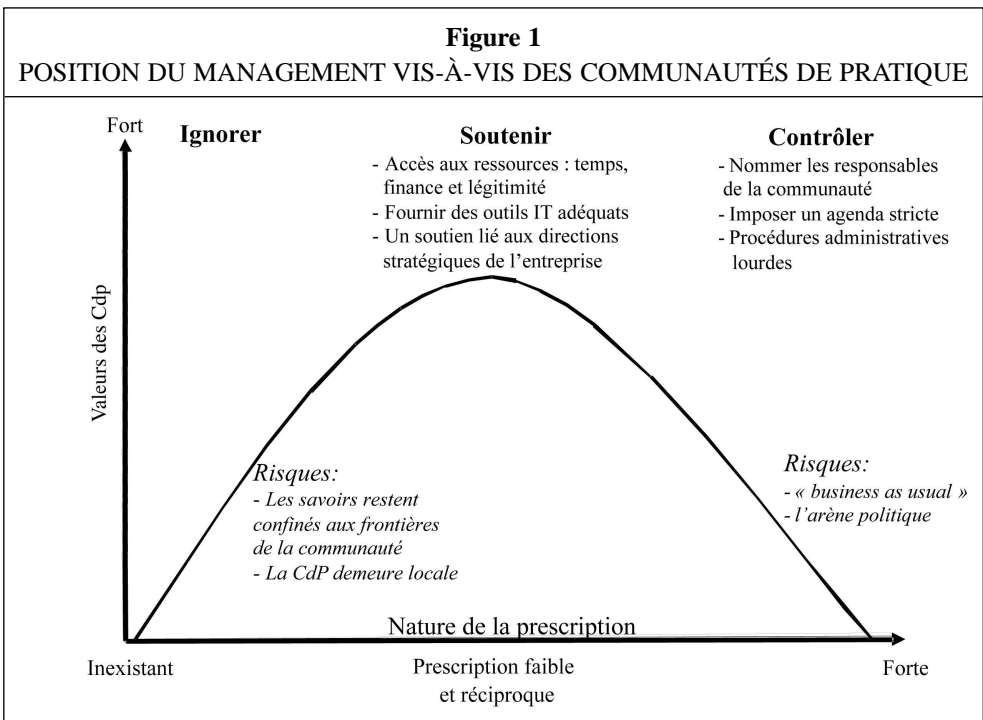
### 5. Soutenir les communautés de pratique

Les communautés de pratique sont plus que des réseaux informels et requièrent un minimum d'interdépendance entre membres pour fonctionner. Dans le cadre des organisations marchandes, le partage d'une même passion ne nous semble pas suffisant pour susciter l'émergence d'un fonctionnement communautaire tel que nous l'avons défini. Le degré d'interdépendance des membres conditionne leur degré d'engagement. L'interdépendance peut avoir sa source dans la division sociale du travail ; elle prend des formes très concrètes : le fait qu'un membre constitue pour un autre membre une ressource ou une contrainte potentielle et significative. De plus, le développement d'une communauté de pratique est facilité par l'accès à un certain nombre de ressources telles que : du temps, de la légitimité, des outils de communication et d'échanges d'information. L'accès à des ressources financières est également important, notamment si la communauté regroupe des membres séparés géographiquement (les déplacements ont un coût). L'étude illustre également que les communautés de pratique ont besoin de leadership. Toutefois, ce leadership doit être

fondé sur l'expertise et non sur le statut. Autrement dit, une communauté de pratique ne peut pas être créée *ex-nihilo* en nommant un « responsable ». Notamment, lorsque la communauté n'a pas le soutien du management, il faut dépenser beaucoup d'énergie pour bâtir les fondations d'un fonctionnement communautaire. Il faut donc des leaders capables de prendre des risques; ils ne doivent pas être désignés par la direction mais sortir du rang sur la base de leurs motivations et de leurs compétences techniques et relationnelles. Ce leadership peut parfois s'exercer de manière « clandestine » (Moulet, 1996), souterraine et agir « malgré » voire « contre » la hiérarchie. Enfin, l'existence d'une structure sociale stratifiée renvoyant à une hiérarchie de l'expertise facilite les transferts de connaissances et l'innovation. Contraire-

ment à une idée reçue, les relations de pouvoir déséquilibrées qui résultent d'une telle stratification peuvent faciliter les échanges latéraux de connaissances.

L'ensemble de ces éléments conduit à affirmer que les communautés de pratique peuvent être gérées. Les processus sociaux qui maintiennent une communauté en vie, par exemple la socialisation des nouveaux membres, ou les transferts de connaissances peuvent être organisés. La création de rites de passage pour signifier l'accès à la communauté, ou l'accès à différents statuts au sein de la communauté, peut également être orchestrée (par exemple en créant un programme de certification). Le management peut adopter vis-à-vis des communautés de pratique trois postures: ignorer, soutenir et contrôler (cf. figure 1). La position qui assure en théorie une création de valeur



maximale consiste à soutenir les communautés. Il s'agit pour la direction d'entretenir vis-à-vis des membres de la communauté un rapport de prescription faible et réciproque (Hatchuel, 1994, 1996),

Bien que nos conclusions soient fondées, car « enracinées », au sens de Glaser et Strauss (1967), l'hypothèse d'une généralisation de celles-ci à l'ensemble des communautés de pratique intra-organisationnelles reste à vérifier. Au-delà de la question de la généralisation, notre étude n'est qu'exploratoire et de nombreuses questions restent en suspens. Existents-ils d'autres facteurs catalysant ou inhibant le développement des communautés de pratique ? Comment s'exerce le contrôle des comportements, notamment le contrôle de l'opportunisme, au sein de tels collectifs ?, etc.

Enfin, il faut souligner que pratiques formelles et informelles ne reposent pas sur les mêmes légitimités. Les théoriciens néo-institutionnels (Di Maggio et Powell, 1983 ; Scott, 2001) ont remis en cause les approches strictement instrumentales des

structures organisationnelles. Lors de la conception de l'architecture d'une organisation, en plus des logiques rationnelles d'efficacité, entrent en jeu des logiques de légitimités techniques, professionnelles et symboliques. Ces logiques institutionnelles façonnent en partie les catégories du « moderne », du « rationnel », de « l'approprié », etc. Les pratiques informelles établies au sein d'une communauté n'ont pas à répondre à de telles exigences, de sorte que leur transcription dans le registre formel peut poser des problèmes institutionnels. La légitimité interne est tout autre. Faire ce constat, c'est reconnaître le poids de certaines rigidités qui pèsent sur l'organisation des rapports de production quand cette organisation se fait *au grand jour*. Les impératifs sociaux au sens large y jouent un rôle déterminant. Il peut dès lors être plus intéressant pour une direction de laisser certaines communautés fonctionner dans la « clandestinité » sous peine d'avoir à mélanger légitimés et logiques locales avec les canons de la légitimité institutionnelle nationale et internationale.

#### BIBLIOGRAPHIE

- Brown J.S., Duguid P., "Organizational learning and communities of practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation", *Organization Science*, vol. 2, n° 1, 1991, p. 40-57.
- Burt R. S., *Structural Holes. The Social Structure of Competition*, Cambridge, MA, Harvard University Press, 1992.
- Crozier M., Friedberg E., *L'acteur et le système*, Paris, Le Seuil, 1977.
- Daniellou F., *Le travail des prescriptions. Les évolutions de la prescription*, Evesque J.-M., Gautier A.-M., Revest C., Schwartz Y., Vayssière J.-L. (Eds), Actes du 37<sup>e</sup> Congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française, GREACT et SELF, Aix-en-Provence, 2002, p. 326-336.
- DiMaggio P., Powell W., "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American Sociological Review*, 48, 1983, p. 147-160.

- Fox S., "Communities of practice, Foucault and actor-network theory", *Journal of Management Studies*, vol. 37, n° 6, 2000, p. 833-852.
- Glaser B. G., Strauss A. L., *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, New York, Aldine Publishing Company 1967.
- Hansen M. T., Nohria N., Tierney T., "What's your strategy for managing knowledge?", *Harvard Business Review*, vol. 77, n° 2, 1999, p. 106.
- Hatchuel A., « Apprentissages collectifs et activités de conception », *Revue française de gestion*, 1994, p. 109-120.
- Hatchuel A., "Coordination and control", *International Encyclopédia of Business and Management*, Waener M. (Ed.), London, Thomson Business Press, 1996, p. 762-770.
- Kramer R. M., "Cooperation and organizational identification", *Social psychology in organizations*, Murnighan J. K. (Ed.), Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1993, p. 244-268.
- Lave J., Wenger E., *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge, MA, Cambridge University Press, 1991.
- Lazega E., *The Collegial Phenomenon: The Social Mechanisms of Cooperation Among Peers in a Corporate Law Partnership*, Oxford, Oxford University Press, 2001.
- Lazega E., Pattison P. E., "Social Capital as Social Mechanisms and Collective Assets", *Social Capital: Theory and Research*, Lin N., Cook K., Burt R. S. (Eds), New York, Aldine-de Gruyter, 2001, p. 185-208.
- Lin N., *Social Capital*, New York, Cambridge University Press, 2001.
- Moulet M., *Le management clandestin*, Paris, InterEditions, 1992.
- Montmollin M. (de), *Vocabulaire de l'ergonomie*, Toulouse, Octares, 1995.
- Nahapiet J., Ghoshal S., "Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage", *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 23, n° 2, 1998, p. 242.
- Nonaka I., "A dynamic theory of organizational knowledge creation", *Organization Science*, vol. 5, n° 1, 1994, p. 14-36.
- Orr J. E., *Talking about Machines: An Ethnography of a Modern Job*, Ithaca, NY, Cornell University Press, 1996.
- Scott R. W., *Institutions and Organizations*, (2<sup>e</sup> ed.), Thousand Oaks, CA, Sage, 2001.
- Soenen G., "Is the community of practice a useful unit of analysis?", Paper presented at the *Academy of Management conference*, Honolulu, 2005.
- Soenen G., Identités organisationnelles et communautés de pratiques. Le cas de l'entreprise Capgemini, Thèse de doctorat, HEC, Paris, 2006.
- Soenen G., Moingeon B., "The five facets of collective identities. Integrating corporate and organizational identity", *Corporate and Organizational Identities. Integrating strategy, marketing, communication and organizational perspectives*, B. Moingeon, & G. Soenen (Eds.), London, Routledge, 2002, p. 13-34.
- Terssac G. (de), *L'autonomie dans le travail*, Paris, PUF, 1992.
- Wenger E., McDermott R., Snyder W. M., *Cultivating Communities of Practice*, Boston Massachusetts, Harvard Business School Press, 2002.
- Yin R., *Case Study Research: Design and Methods*. Beverly Hills, CA, Sage (Revised edition), 1989.