

**LA REALITE DES COMMUNAUTES INTENSIVES EN SAVOIR
DANS LES ENTREPRISES TUNISIENNES**
Étude exploratoire

Par

Rym HCHICH - HEDHLI

Membre de l'unité de recherche Innovation, Stratégie
et Organisation (URISO)

hachicherima@yahoo.fr

Tel : (+216) 22893005

Sous la direction de Mme **Samia KAROUI - ZOUAOUI**

Professeur à la faculté des sciences économiques
et de gestion de Tunis

samiakarouizouaoui@yahoo.fr

Résumé

Le renforcement de l'innovation est l'un des piliers de la stratégie mis en ouvre par les entreprises afin de devenir plus compétitives. Cette dynamique d'innovation concerne de plus en plus la question de la connaissance et de l'apprentissage. Il s'agit donc d'envisager la connaissance comme une richesse stratégique produite au cours d'une action, une pratique qui se réalise dans un cadre collectif. Notre recherche consiste donc à démontrer la pertinence du lieu de sa mobilisation et ce, à travers trois ensembles de questions : les communautés, l'apprentissage et l'innovation liée en particulier au contexte de l'entreprise.

Le présent travail cherche à répondre à la première question relative à la réalité des communautés intensives en savoir dans les entreprises tunisiennes. Les résultats soulignent l'existence plus au moins marquée des deux formes principales de communautés intensives en savoir, à savoir les communautés épistémiques et les communautés de pratique, mais montrent surtout que le développement de ces dernières est largement influencé par la nature du contexte social et organisationnel des entreprises, et y associé à des cultures organisationnelles particulières. En effet, les données dégagées permettent d'identifier des communautés de pratique avec des stades d'évolution divers et des communautés épistémiques qui apparaissent les mieux adaptées au contexte tunisien.

Mots clés : Economie basée sur la connaissance, communautés de pratique (CP), communautés épistémiques (CEp)

Introduction

L'environnement économique et social se caractérise de plus en plus par une large diffusion et une exaltation du niveau général des connaissances ainsi que leur intégration au sein des entreprises. Cette profonde mutation laisse la place à une économie basée sur la connaissance traduisant le passage des théories traditionnelles marquées par plusieurs échecs qui situent la firme dans un contexte d'allocation de ressources, vers de nouvelles formes de coordination intra organisationnelles situant la firme dans un contexte de création de ressources. Le problème de coordination de la connaissance dispersée se situe au cœur de l'analyse des organisations dans le cadre d'une telle économie basée sur la connaissance. Ce problème se traduit donc par un besoin des mécanismes de coordination, n'étant pas d'après Hodgson (1999)¹ les firmes elles mêmes, mais qui y sont contenues.

Dans cette optique, les communautés apparaissent comme de tels mécanismes de coordination (Cohendet et ses collègues, 2002). Deux principales formes de communautés intensives en savoir (CIS) pourraient alors répondre à cette problématique de coordination de connaissances dispersées: les communautés épistémiques et les communautés de pratique. Notre recherche portant sur douze cas d'analyse qui ont été étudiés au moyen d'entretiens semi directifs propose d'explorer sur le terrain tunisien l'éventuelle existence de ces deux formes de CIS. La question qui se pose : les CEp et les CP en Tunisie en existe-t-il ? Si oui, quelles sont les principales caractéristiques dégagées et les retombées potentielles ?

I- Les mécanismes communautaires dans une économie basée sur la connaissance

La notion d'économie basée sur la connaissance est née avec la perception du rôle croissant de la création, distribution et utilisation des connaissances dans le fonctionnement des firmes et des économies (Diani, 2002). Cette nouvelle économie se caractérise essentiellement par une accélération du rythme des innovations et fait ressortir que la connaissance est engendrée et consolidée de manière croissante dans des contextes collectifs informels qui prennent en charge certains des coûts et des processus fondamentaux de création et d'entretien des connaissances (Foray, 2000), qui sont quantitativement et qualitativement plus importants en tant que facteur de production. Cette approche prend ainsi en compte la dimension d'insertion de ces connaissances dans des interactions spécifiques et dans des réseaux de relations personnelles (Nahapiet & Ghoshal, 1998 ; Granovetter, 2000). Plusieurs auteurs ont argué que dans une telle économie, les problèmes de coordination de la connaissance devient l'élément le plus important de l'analyse des organisations (Cohendet & Llerena, 1999 ; Diani, 2002 ; Langlois, 2002 ; Foss, 2002 ; Cohendet & al, 2002).

De nombreux travaux semblent ainsi corroborer l'idée faisant apparaître les communautés comme de tels mécanismes de coordination (Cohendet & al, 2002).

Une communauté est un lieu social d'échange d'expériences et de construction de connaissances (Cappe, 2005). Au sens de Vaast (2003), elle suggère des dimensions de partage d'identité commune et de dépassement de l'individualisme. C'est une structure informelle basée sur un échange coopératif volontaire et des rapports de confiance formant un cadre idéal prenant en charge l'apprentissage en tant qu'activité interactive (Diani, 2002). En effet, le trait marquant du mécanisme communautaire est l'absence de règles formelles avec le développement de la confiance comme principe de base, la spécificité du tel mécanisme est qu'il considère l'existence d'une motivation non opportuniste basée sur une action volontaire (Diani, 2002). L'un des avantages majeurs est que dans la mesure où la mise en œuvre de la connaissance est fondée sur l'existence d'une proximité cognitive organisationnelle (Gallié & Guichard, 2002), d'une connaissance commune (Lewis, 1969) et d'un langage commun (Foray, 2000), l'accumulation et le traitement des parcelles de connaissances de plus en plus

¹ Cité par DIANI (2002)

spécialisées se fait naturellement au sein d'une communauté donnée qui se présente comme un lieu social basé sur des interactions interindividuelles dont la répétition à travers le temps produit des normes sociales qui émergent spontanément et permettent de coordonner et maintenir sa cohésion (Diani, 2002).

II- Deux principales formes de communautés intensives en savoir

Une grande part de la littérature s'est aujourd'hui focalisée sur l'analyse de deux principales formes de CIS, communautés épistémiques et communautés de pratique qui représentent le mieux cette dimension organisationnelle informelle relative à l'apprentissage et la coordination des connaissances, deux activités sociales situées à un niveau plus informel (Brown & Duguid, 1991 ; Lave & Wenger, 1991 ; Wenger, 1998 ; Wenger & al, 2002 ; Cohendet & Llerena, 2003). Cohendet et ses collègues (2006), présentent ces deux formes comme particulières parmi les différentes catégories de communautés, et en se basant sur les contributions séminales des principaux auteurs², ils ont déduit qu'une part croissante de l'apprentissage et de la création de connaissances est le résultat d'action collective informelle réalisée au sein des CIS, qui par leur dynamique interactionnelle apparaissent les plus adaptées pour mettre en œuvre des plates formes cognitives venant supporter l'apprentissage et la création de nouvelles connaissances. En effet, les CEp et les CP, communautés autonomes, représentent des lieux où la connaissance a la plus forte chance de survenir et dont la cohérence repose sur l'adhésion des membres à une passion commune ou à une autorité procédurale (Cohendet & al, 2003), elles émergent des interactions sociales entre personnes désireuses de s'engager ensemble dans la réalisation d'un objectif cognitif spécifique et dont la participation fait l'objet de négociation de sens entre les membres (Merindol, 2006).

La collaboration d'agents à des fins de création ou de validation collective de savoirs et au sein d'un même cadre épistémique a fait l'objet de nombreux travaux, notamment en épistémologie sociale, en sciences politiques ou bien en économie de la connaissance (Kuhn, 1970; Ruggie, 1975; Haas, 1992; Schmitt, 1995 et Cowan et al, 2000)³. Le concept de CEp a été initialement développé dans le domaine des relations internationales (Alder & Haas, 1992 ; Haas, 1992). D'après les définitions présentées par Gueye (2004), les communautés épistémiques regroupent des agents qui présentent des similarités fortes au niveau de leurs aptitudes sociales que leurs compétences et capacités cognitives. Des petits groupes d'individus engagés dans des processus de création de connaissances sur des sous ensembles de questions mutuellement reconnues, qui se soumettent à une autorité procédurale communément acceptée et qui constitue l'un des piliers du succès de la démarche communautaire. Les membres d'une CEp ont un objectif commun de création délibérée de connaissances et construisent progressivement pour y parvenir à une structure commune permettant une compréhension partagée (Cowan & all, 2000). La communauté apparaît ainsi comme un mécanisme d'extension des formes coopératives, là où les membres arrivent à se coordonner et coopérer de manière étroite par le biais de conventions⁴, favorisant un meilleur partage de connaissances. Cette approche par les conventions prend comme preuve l'existence d'un espace social spécifique de significations et de cognitions. Au sens de Cohendet et ses collègues (2003), ce qui définit une CEp c'est plutôt l'existence d'une autorité procédurale qui peut être explicite ou non. Celle-ci correspond à un ensemble de règles ou d'un code de conduite définissant les objectifs de la communauté ainsi que les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre tout en régissant les comportements collectifs en

² Travaux développés en 1991 : Lave et Wenger ; Brown et Duguid, Wenger (1998)

³ Cité par Camille Roth (2008)

⁴ La convention désigne l'organisation sociale au travers de laquelle la communauté se dote d'une référence commune, produit d'une présentation collective extériorisée qui fonde les anticipations individuelles (Orl&an, 1989) p.265 cité par Gueye (2004)

son sein. D'après ces auteurs, cette régulation véhicule l'idée de progrès vers le but cognitif préalablement fixé par la communauté, qui demeure donc organisée autour d'un but et d'une autorité procédurale fondée soit par elle-même, ou avec laquelle elle a été fondée, afin de réaliser cet objectif. Elles sont dédiées à l'élaboration de connaissances nouvelles et ont des modes de fonctionnement plutôt formalisés et sont généralement institutionnalisées: les interfaces sont plus diluées car elles sont en relation directe avec les métiers (Bartalier & Dupouët, 2008).

Ce type de communauté engendre la création de connaissances en favorisant la synergie des variétés individuelles. Les membres accumulent les connaissances issues de leurs propres expériences. La qualité de ces connaissances dépend de cette variété d'expériences individuelles en interaction ainsi que de la connaissance de l'expérience (Cohendet & al, 2003). D'après les travaux menés par Créplet et ses collègues (2002), ce qui est évalué est donc la contribution faite par les membres de la communauté à la réalisation de l'objectif cognitif. Cette évaluation se fait au regard des critères fixés par l'autorité procédurale. En effet, la création d'un code book au sein d'une communauté de type épistémique s'explique par l'hétérogénéité de ses membres. La connaissance circulant en son sein est explicitée (Cohendet & al, 2003), sans pour autant qu'elle soit codifiée étant donné qu'elle reste essentiellement interne à la communauté (Baumard, 1999).

Depuis les années quatre-vingts, des chercheurs américains ont de même tenté d'appliquer la notion de « communauté » au domaine de l'entreprise, l'un des principaux concepts mobilisé est celui des « communautés de pratique », développé à la fin des années quatre-vingts par le Xerox Institute for research on learning de Palo Alto (Cadin & alii, 2003). D'après Wenger (1998), associer la notion de pratique à celle de communauté lui confère un tour plus opératoire en la distinguant de termes plus conceptuels. Les études sur les CP se situent dans la continuité de la perspective socio-cognitive de l'apprentissage et selon le courant situationniste d'origine anthropologique qui envisage l'apprentissage comme lié à la pratique et considère que les significations sont elles aussi dépendantes des pratiques et des contextes dans lesquelles elles sont négociées (Wenger, 1998)

Les auteurs les plus souvent cités sont sans conteste Wenger et Lave et John Seely Brown (1991). En effet, le concept de CP a été initialement présenté par Lave & Wenger (1990), qui en se concentrant sur les pratiques des individus, ont identifié des groupes de personnes engagées dans la même pratique, communiquant régulièrement entre eux au sujet de leurs activités. Les CP ont été largement analysées et étudiées en tant que nouvelle forme organisationnelle favorisant essentiellement le partage d'intérêts (Davenport & Hall, 2002) et permettant la création de savoirs collectifs. Dans leurs travaux fondateurs, Lave et Wenger (1991) considèrent les communautés de pratique comme un groupe informel de personnes concernées par un même métier ou les mêmes pratiques, soient les actes réalisés au quotidien. Les travaux de Orr (1990) et ceux successeurs de Brown et Duguid (1991) définissent les CP comme des groupes informels de praticiens qui font le même travail. Wenger (1998), fondateur de la théorie, assimile ce collectif à des groupes d'individus ayant une histoire commune, interagissent fréquemment, partagent des connaissances et rencontrent des problèmes proches au sein d'une même organisation. En (2000), il propose une définition plus large dans laquelle il décrit une communauté de pratique comme « un groupe d'individus qui partagent un intérêt, un ensemble de problèmes ou une passion pour un sujet et qui approfondissent leurs connaissances et leurs expertises dans ce domaine en interagissant de manière continue⁵. Une CP regroupe des personnes autonomes engagées dans un processus de socialisation volontaire ou provoqué. L'identité commune émerge de l'interaction des acteurs

⁵ « Communities of practice are groups of people who share a concern, a set of problems, or a passion about a topic, and who deepen their knowledge and expertise in this area by interacting on an ongoing basis ». Cette définition a été retenue plus tard par Wenger, McDermott & Snyder (2002)

dont la motivation vient soutenir l'œuvre commune. Les membres d'une communauté, selon les gourous de la théorie de la communauté de pratique, cherchent essentiellement à développer leurs compétences dans la pratique considérée (Créplet & al, 2002).

Le concept de CP est basé sur le principe de collaboration dans la participation. Il repose sur trois niveaux de participation indispensables à son existence. Ces niveaux reflètent trois dimensions qui selon Wenger (1998), permettent de caractériser le type de relation qui fait qu'une pratique constitue la source de cohésion d'un groupe d'individus : l'engagement mutuel des membres, leur implication dans une entreprise commune et la constitution d'un répertoire de ressources partagé. Ces trois caractéristiques permettent de définir plus exactement ce qu'est une communauté de pratique. L'engagement mutuel des membres selon Wenger (1998) est basé sur la complémentarité des membres et sur la capacité de ces derniers à relier de manière efficace leurs connaissances. Cet engagement liant des individus dans une entité sociale, assure ainsi la cohésion de la communauté et le recrutement de nouveaux membres (Habhab-Rave, 2006). Les pratiques sociales de la communauté visent l'atteinte d'une entreprise commune. Celle-ci résulte d'un processus permanent de négociation qui reflète la complexité de la dynamique de l'engagement mutuel (Chanal, 2000). L'engagement dans des pratiques communes fait naître progressivement le répertoire partagé et entretient la construction sociale de significations (Vaast, 2001). Ce répertoire partagé désigne les ressources créées par les membres de la communauté de pratique lors d'un engagement (Habhab-Rave, 2006). Il a pour rôle de fournir des éléments suffisamment stables pour être réutilisés régulièrement afin que les membres s'en servent pour accomplir leur tâche (Cappe, 2005). Dans ses travaux se rapportant à l'étude des CP, Chanal (2000) présente les concepts de pratique et des communautés de pratique autour de la notion de négociation de sens. Cette dernière, selon la théorie de Wenger, constitue au cours de l'action le niveau le plus pertinent pour analyser les pratiques collectives. La pratique est donc le lieu où sont négociées les significations liées à l'action.

Les CEp et CP sont deux communautés autonomes dont la principale distinction tient à ce que les les CEp soient réellement orientées vers la création de nouvelles connaissances, alors que les CP sont orientées vers la réussite d'une activité collective, dans ce cas la création de connaissances est un processus largement involontaire (Gueye, 2004). Diani (2002) met en avant qu'en termes de connaissances, chaque communauté se distingue par un mécanisme principal d'apprentissage qu'elle met en avant pour créer ou traiter de nouvelles connaissances. Les interactions fréquentes entre membres de la communauté renforcent naturellement la cohésion des apprentissages. Ces deux types de communautés au sens de Conein (2004), reposent sur trois modalités : une composante identitaire (pour adhérer à une communauté il faut s'y reconnaître), une composante cognitive (les échanges entre les membres sont essentiellement des informations, conseils...) et une composante de logique d'entraide et de confiance⁶.

III- Méthodologie de recherche

L'objet de notre recherche empirique est double. Il est descriptif : nous cherchons à déterminer l'existence des CEp et CP au sein des entreprises étudiées ainsi que le niveau de développement de leurs fondements de base. Il est exploratoire : en effet, suite au manque constaté des études empiriques sur le sujet, nous cherchons à comprendre la réalité de ces deux formes de communautés dans le contexte Tunisien. Pour atteindre notre objectif, nous avons opté pour une démarche qualitative. L'étude empirique a porté sur douze cas d'analyse opérant dans des secteurs différents. En fait, nous avons contacté une vingtaine d'entreprises

⁶ Cité par Gueye (2004)

dont huit des responsables contactés ont préféré ne pas effectuer l'entretien à cause de la mal connaissance du notre thème de recherche.

Cette étude s'est axée sur l'identification de l'éventuelle existence des deux types de CIS, objets de notre recherche, dans les entreprises tunisiennes. Au-delà, dégager la réalité décrite de ces dernières par les interviewés. Yin (1994) estime que les études de cas sont les méthodes les mieux adaptées lorsque des questions de type « comment » ou « pourquoi » sont posées. Alors les CEp et les CP en existe-t-il ? Et là on n'a pas de contrôle sur les événements. Des entretiens individuels semi directifs d'une durée d'une heure environ, ont été conduits auprès des premiers responsables. Ils ont été réalisés à l'aide d'un guide d'entretien élaboré à partir des études empiriques antérieures et de la revue de la littérature. Les données ont été ensuite analysées suivant la méthode de l'analyse thématique.

VI- Principaux résultats

VI-1 Le contexte organisationnel préalable au développement des CIS

Le débat académique relatif au développement des nouvelles méthodes de travail s'est toujours lié à la nature souvent informelle du contexte organisationnel qui peut favoriser ou encore empêcher le développement de ce type de méthodes basées essentiellement sur un travail collectif. En effet, nous avons pu constater suite à l'ensemble des descriptions avancées par les premiers responsables dans dix cas d'analyse désignés par le groupe « A », que la spontanéité des échanges, d'apprentissage et de partage est de mise. Les acteurs contribuent au développement des connaissances tout en dévoilant les idées cachées. Un des responsables témoigne « *Les acteurs ne trouvent pas de difficulté à transmettre leurs savoirs, ils communiquent, apprennent et partagent continuellement des informations et des expériences individuelles* ». Le contexte organisationnel de l'ensemble de ces entreprises est fondé sur une intensité d'échange, notamment avec des degrés plus au moins variable, favorisant la communication entre les différents acteurs de l'entreprise. Les communautés trouvent alors dans cet environnement convivial, fertile et créatif, une bonne opportunité pour se développer. Les acteurs de l'entreprise partagent un contexte social et créent de manière informelle des liens personnels favorisant le travail en communautés. Cette véritable culture de partage marquée par l'unicité des valeurs, telle qu'elle a été décrite par les différents interviewés, donne un sens au travail communautaire. L'analyse des cas, objet de cette étude, permet de déduire que lorsqu'un environnement de confiance prévaut au sein d'une entreprise, la constitution volontaire ou poussée des communautés devient plus aisée, la confiance est un élément fondamental pour assurer un bon partage entre les personnes désireuses d'appartenir à une communauté. Cet environnement inclut notamment la notion de collaboration et de partage, la multiplicité des interactions, la vitalité des échanges ainsi que la richesse du transfert d'informations entre les acteurs. Nous constatons que dans deux des cas, désignés par Groupe « B » où le contexte est marqué par des faibles relations d'entraide accompagnées par une résistance au partage des acquis personnels, le développement des mécanismes communautaires s'avère très difficile même si la direction reconnaît l'importance d'une telle méthode. Le problème se pose essentiellement auprès des acteurs qui sont plus au moins ouverts à la question de partage et de collaboration à vocation volontaire. La nature du contexte organisationnel explique sans doute l'absence des communautés au sein du groupe « B ».

A l'issue d'une analyse partielle de quelques résultats, il est possible de dégager certaines spécificités organisationnelles des entreprises formant le groupe « A » : une autonomie prononcée, les communautés sont libres de se gouverner par des lois et des normes qui leur sont propres, une coordination assurée par un engagement et une collaboration entre acteurs, un travail où l'art et la technologie sont liés et une culture de partage fondée essentiellement sur la confiance et les interactions sociales. Nous pouvons ainsi déduire, que le développement des communautés au sein de ces entreprises est largement influencé par les

caractéristiques organisationnelles, tant par la culture adoptée par la direction, par le contexte social, les habitudes de collaboration, l'intensité d'échange.... Selon les témoignages des interviewés au sein du présent groupe, le travail en communautés représente un bon moyen d'amélioration du travail collectif, aller voir comment les autres apprennent et s'en inspirer. Il permet un bon accès aux connaissances des différents membres. Les CEp et les CP permettent cet accès. Les premiers responsables s'accordent pour les définir comme un espace où les acteurs travaillant sur un même domaine ou traitant les mêmes problèmes, peuvent échanger leurs connaissances afin d'améliorer le travail du groupe. Le développement de ces deux formes repose largement sur une logique d'entraide et de confiance. Les membres cherchent à améliorer leurs compétences et connaissances individuelles, pour y parvenir, ils se rassemblent en communautés au travers lesquelles, des ressources et expériences personnelles sont partagées.

Les résultats collectés permettent de distinguer l'existence de ces deux formes de CIS dans le cadre du groupe « A » tout en dévoilant leurs principales caractéristiques distinctives.

VI-2 Des Communautés épistémiques adaptées au contexte tunisien

L'existence d'une autorité procédurale était notre principal élément de distinction entre CEp et CP. Pour les CEp, le respect d'une autorité procédurale est ce qui maintient l'union de la communauté. Cette union est plutôt assurée par une passion commune pour la pratique dans le cadre des CP. L'analyse des données permet de conclure que les représentants des CEp sont unis par leur responsabilité à mettre en valeur l'ensemble de leurs connaissances par le biais d'un ensemble de règles ou encore ce que Cohendet et ses collègues (2003) appellent code de conduite. L'utilisation de ce terme est beaucoup plus fréquente que celle de l'autorité procédurale. En effet, selon les témoignages des interviewés, les différents membres des CEp mettent en place des règles à poursuivre (qui fait quoi, comment faire, quand faire), avec l'assistance de la direction de l'entreprise, permettant d'atteindre les objectifs préalablement fixés et de gouverner les comportements collectifs afin d'assurer la cohérence avec l'objectif global de l'entreprise. Le recrutement des membres se fait sur la base de certaines valeurs, citons comme exemple la passion pour un travail en communautés, qui a été cité par tous les responsables enquêtés. De fait, elles se caractérisent par des relations de coopération qui effacent la distinction entre celui qui a contribué au développement des connaissances de son utilisateur. Des réseaux d'échange sont disponibles et mis en place par des acteurs partageant des intérêts et des champs d'expertise proches. Ce transfert d'expertise pousse la synergie des variétés individuelles et la coordination d'une présentation collective. Ils coopèrent sur la base d'une organisation sociale, ce que notamment les auteurs appellent convention composée d'après Gomez (1994) d'un principe commun (objectif ou problème à résoudre), de la distinction (la CEp représente l'ensemble des adopteurs de cette convention) et la sanction (souligne les conditions d'adhésion et d'exclusion de la convention : le non partage). La passion et la conviction partagée de part un ensemble de critères, peuvent être considérées, d'après certains témoignages comme une forme de convention. Les participants sont organisés autour d'une passion commune d'apprentissage, de résolution de problème et de création délibérée de connaissances.

La relation au temps est flexible, les échanges stimulent les rencontres. Plus la culture est celle de l'ouverture, le degré d'ouverture étant variable d'une entreprise à l'autre, plus les rencontres face à face ou encore les échanges par voie électronique sont fréquents. L'objectif est de permettre un accès facile aux différentes connaissances. Le cadre du travail est déplacé selon le besoin, les membres continuent à travailler en dehors de l'entreprise. Nous pouvons ainsi avancer l'exemple d'une CEp composée par des supports clients techniques, qui a pour objectif d'assurer une maintenance informatique liée au logiciel HR Access. Ces acteurs cherchent à diagnostiquer et résoudre des problèmes techniques via l'échange des expériences individuelles. Un code de conduite mis en place par ces acteurs (comment faire) permet de

récolter les efforts collectifs et d'assurer une meilleure maintenance. Cette communauté propose une offre globale de solutions et de services couvrant de bout en bout le cycle de vie du produit acheté par ses clients, en associant expertise locale et maîtrise de l'international. Les connaissances sont explicitées afin de pouvoir les réutiliser en cas de besoin. Nous revenons ici sur les travaux de Cohendet et ses collègues (2003) qui assimile ce mode de circulation des connaissances à un mode d'externalisation qui suppose le passage des connaissances individuelles à des connaissances collectives. Les premiers responsables du groupe « A » trouvent dans cette méthode de travail une bonne opportunité de préserver la qualité des connaissances explicitées afin d'éviter la reproduction des mêmes problèmes. Se sont des méthodes très adaptées au contexte des entreprises étudiées. Plus les connaissances sont explicitées, seront suffisamment stables pour être réutiliser régulièrement afin que les membres s'en servent pour résoudre des problèmes et créer de nouvelles connaissances issues d'une expérience collective. Cette formalisation est ce qui permet la mémorisation et la transmission des connaissances. Elle se réalise par l'utilisation des métaphores, des analogies, des concepts ou des modèles.

VI-3 Des communautés de pratique avec des états divers

Les données recueillies auprès du Groupe « B » révèlent aussi l'absence des CP. Cette réalité dégagée s'explique aussi par l'absence d'un climat de confiance et par une résistance au partage des connaissances et des expériences entre les acteurs. Les CP lorsqu'elles existent (au sein du groupe A), présentent des états divers. Certaines sont en phase d'émergence, tandis que d'autres sont stabilisées (Cohendet & al, 2007). Elles sont caractérisées par différents degrés de maturité. Le tableau suivant résume les différentes étapes retenues par Gongla & Rizzuto (2001).

Tableau : Niveau d'évolution des CP inspirés de Gongla & Rizzuto (2001)

Phases d'évolution	Émergence	Construction	Engagement	Active	Adaptation
Fonctions fondamentales	Connexions	Création de contexte et mémoires	Accès et Apprentissage	collaboration	Génération et Innovation

A travers l'analyse thématique des données, nous retenons les trois dimensions requises pour définir les CP (un engagement mutuel, une entreprise commune et un répertoire partagé). En effet, les représentants des CP ont une passion profonde pour leur domaine d'activité. Cette passion explique leur engagement d'une manière mutuelle dans la réalisation des tâches attribuées. Ces acteurs disposent, à travers leur existence sociale en tant que communauté, d'un répertoire partagé formé par l'ensemble des ressources créées et partagées. Ces communautés sont auto organisées mais généralement poussées et formées par la direction générale. Les participants sont choisis en fonction de leur engagement qui rend visible l'identité de la communauté. Ils sont liés par cette culture d'engagement relatif à la nécessaire augmentation des compétences dans une pratique donnée. L'objectif principal, d'après les témoignages, étant de résoudre des problèmes qui se répètent dans le temps et améliorer les compétences individuelles tout en accumulant de la connaissance d'ordre tacite au sujet de leur pratique.

Les réponses et les descriptions avancées permettent de caractériser l'état des CP différemment. En effet, dans deux des cas du groupe « A », représentant deux banques, les directeurs interviewés confirment l'existence des CP. Les caractéristiques, outils et ressources avancés permettent de déduire le niveau d'évolution des CP existantes au sein du groupe. Il

s'agit de CP émergentes là où un besoin de connexions est ressenti par les acteurs. Dans ce cas l'opportunité d'implanter des CP revient à la concurrence dans le domaine bancaire caractérisé de plus en plus par une intense diversification et multiplication des offres. Miser sur le facteur humain pour tirer le meilleur parti du capital intangible devient une préoccupation extrême de toute banque. Dans cette optique, toujours selon les données recueillies auprès des deux cas, la constitution des groupes de travail, notamment des CP, est de plus en plus poussée par la culture bancaire qui cherche à mettre fin à la dispersion de son personnel et assurer une bonne connexion entre les efforts individuels. Les CP sont en train de se former, l'idée commence à naître par des acteurs influencés par la culture bancaire (surtout auprès des chefs d'agence), ayant un intérêt commun pour un sujet particulier. A ce stade, l'établissement de liens personnels est leur première préoccupation afin de pouvoir se localiser, communiquer et construire des relations. Les directeurs sujets de l'entretien, affirment la procuration de quelques supports pour localiser les membres potentiels et faciliter la connexion entre eux. Le personnel est doté d'une boîte mail pour recevoir des informations, des forums d'échanges sont instaurés, répondant à un besoin de connexion. A ce stade, l'hierarchie se présente comme le principal problème face au développement de ce type de CP. Une CP émergente, dont le ciment est faible sera en quête d'identité vis-à-vis de la hiérarchie (Cohendet et ses collègues, 2007).

D'après Cohendet et ses collègues (2007), les CP en phase de construction ou d'engagement présentent des besoins en termes de mémoires, d'apprentissage et d'accès à l'ensemble des connaissances détenues par le groupe. Dans quatre des cas d'analyse du groupe « A », les CP existantes, selon la confirmation des directeurs interviewés, ressortent en phase de construction ou encore d'engagement. En effet, les interviewés reconnaissant l'importance et l'utilité des CP comme moyen favorisant l'apprentissage et le partage des connaissances entre des acteurs appartenant à un domaine d'expertise particulier. De fait, celles-ci sont généralement formées par la direction générale sous forme d'espaces d'apprentissage, en réponse à la problématique de partage et de développement des connaissances pour renforcer la stratégie de l'entreprise. Les interviewés mettent ainsi l'accent sur le fait que l'initiative seule de la direction ne peut garantir le développement de ce type de méthodes. Une motivation commune d'apprendre ensemble éprouvée par les acteurs concernés est donc requise. Les membres déjà connectés, développent maintenant confiance et loyauté et s'engagent dans la communauté qui à son tour, commence réellement à construire ses capacités et livrer des connaissances essentiellement tacites. Ainsi pour supporter le travail de la communauté, l'organisation développe les moyens de communication entre les acteurs. L'apprentissage et l'accès se présentent alors comme deux fonctions fondamentales relatives à ce niveau de développement. Socialiser de nouveaux membres, développer et gérer des connaissances, supporter l'échange des connaissances tacites, corriger des problèmes et réexaminer la définition de la communauté s'inscrivent dans la définition de la communauté. Autrement dit, la communauté commence par se définir, mettre au point ses principales opérations, la structure et le processus appropriés pour assurer un bon fonctionnement, créer un contexte social et des mémoires partagés, pour ensuite pouvoir opérer avec un objectif commun et fonctionner sur la base de règles bien définies. La communauté commence à se développer à travers l'apprentissage. Des dépôts partagés, systèmes de gestion de documents et un environnement de travail collaboratif sont à la disposition des acteurs qui gèrent leur participation au cours des heures de travail. La contrainte temps pose ici problème.

D'après Gongla & Rizzuto (2001), la collaboration est la fonction fondamentale qui caractérise le stade actif de développement des CP dans lequel la communauté commence réellement à comprendre sa valeur. Dans trois entreprises étudiées, les enquêtés décrivent le stade d'évolution des CP d'actif. Les communautés sont mises en place par la direction de

ces entreprises afin de supporter la réalisation de l'objectif global de l'entreprise. Pour cette fin, les communautés reçoivent un soutien actif et les ressources nécessaires pour assurer un bon développement. Des outils de travail collaboratif sont mis à la disposition des acteurs participants. Ces sociétés possèdent une structure flexible tournée essentiellement vers ses acteurs et dont la richesse est pour une grande partie fondée sur le dynamisme de sa composante humaine. Les CP décrites se caractérisent essentiellement par un effet de synergie entre les acteurs, un échange coopératif volontaire et un engagement considérable dans la réalisation des tâches. Leur objectif principal est de résoudre des problèmes quotidiens, mettre en lumière les idées cachées et reconnaître sa valeur à travers ses contributions. Tous les outils ayant une vocation de résoudre des problèmes et s'appuyant sur un travail collaboratif sont utilisés par les CP. L'objectif principal de ces CP consiste à trouver des solutions à des problèmes rencontrés afin d'assurer la boucle d'amélioration continue. Les acteurs de la CP se réunissent mensuellement pour analyser les résultats des indicateurs et les principaux dysfonctionnements impactant la qualité de service du département concerné. Le travail de ces CP est évalué périodiquement à travers des rapports d'activités relatifs à un thème précis, sujet d'intérêt, valorisant les réalisations de ces dernières. La gestion du temps et la disponibilité des participants ont été cités comme les deux principales difficultés rencontrant les CP dans le cadre de ce groupe d'entreprises.

Une CP en phase d'adaptation est en quête d'ouverture. A ce stade, elle tourne ses orientations et ses réponses vers la génération et l'innovation de nouvelles solutions, de nouvelles offres, nouvelles méthodes, nouveaux processus et nouveaux groupes. La CP identifie, influence et même crée de nouveaux modes dans son domaine d'expertise (Gongla & Rizzuto, 2001). A travers l'analyse de la situation dans deux cas, le contexte organisationnel paraissant riche en interaction et en collaboration, favorise le développement des CP en quête d'ouverture. Les CP se caractérisent par un degré de confiance assez développé, par la disponibilité d'un ensemble de ressources partagées et par des relations interactives autour des sujets particuliers. Un des deux interviewés cita l'exemple d'une CP dont les membres portent une attention particulière au sujet du respect de la qualité de service qui constitue la source principale de motivation de la constitution de la dite communauté, dont l'objectif principal consiste à étudier les problèmes quotidiens, trouver les meilleures solutions et proposer des améliorations. Un espace collaboratif principalement assuré par l'intranet, les forums, les messageries électroniques est assuré par la direction de l'entreprise pour supporter le travail de cette CP qui continue à travailler en dehors de l'entreprise afin d'assurer une continuité de partage de connaissances entre les acteurs. Selon les allocutions ces communautés assurent une meilleure compréhension du travail sur un thème particulier ainsi que la résolution effective des problèmes rencontrés. L'échange constant des connaissances permet de dénicher celles les plus intéressantes pouvant contribuer à l'amélioration de l'innovation dans l'entreprise. L'évaluation des CP s'effectue par la valorisation des réalisations et l'atteinte des objectifs fixés initialement en accordant des primes sur objectif et en améliorant la rémunération. La valeur reconnue de ces CP dans le cadre des deux cas n'empêche que la communication des idées doit passer par une pyramide hiérarchique afin qu'elles puissent être étudiées et enrichies par d'autres connaissances.

Le parcours de l'analyse thématique permet de déduire que les témoignages des premiers responsables interviewés étaient en faveur des CEp. Le problème qui se pose au niveau des CP, c'est comment préserver des connaissances essentiellement tacites qui découlent des propres expériences et proviennent tout droit de l'inconscient. C'est une forme de connaissance qui est difficile à traduire dans un discours et dont le passage peut la dévaloriser. Par interaction, la connaissance tacite d'une personne peut devenir celle d'une autre personne.

Conclusion

L'enseignement principal de cette étude exploratoire est que la clé de l'explication du développement des CEp et CP dans les entreprises Tunisiennes réside dans la reconnaissance de l'importance de telles méthodes aussi bien par la direction que par les acteurs impliqués. Notre analyse nous a permis de mettre en avant l'existence des deux principales formes de CIS comme vecteur d'échange et de coordination des différentes connaissances individuelles. Le développement des CEp ainsi que des CP, est largement influencé par la nature du contexte social et organisationnel des entreprises étudiées. La reconnaissance par la hiérarchie du rôle joué par ces deux types de communautés est variable et associé à des cultures organisationnelles particulières. Le développement d'un climat de confiance et d'une dynamique interactionnelle conditionne la génération de l'entité de groupe en tant que communauté. Cette réalité se fonde d'ailleurs sur les caractéristiques et les objectifs décrits par les responsables interviewés. Notre exploration auprès de ces cas d'analyse montre que les concepts de CEp et de CP, généralement formés par la direction générale, sont de plus en plus reconnus dans le contexte Tunisien, elle montre aussi que les CEp définies autour d'une autorité procédurale apparaissent les mieux adaptées à notre contexte, plus les connaissances sont explicitées, leur gestion, utilisation et intégration deviennent plus facile. Nos résultats sont cependant à approfondir à travers d'autres études. Nous envisageons réaliser une exploration plus approfondie au près des CIS afin d'en identifier les graines, les caractéristiques les plus distinctives et le processus de fonctionnement.

Annexe 1 : Cas d'analyse

Groupe B: regroupe deux entreprises caractérisées par l'absence des communautés

E1 : Société industrielle de construction mécanique

E2 : Établissement financier essentiellement axé sur l'immobilier

Groupe A: dix cas marqués par l'existence des CIS

- Deux entreprises avec des CP émergentes

E3 : Banque commerciale de droit

E4 : Banque commerciale d'investissement et d'affaires

- Quatre cas d'analyse avec des CP en phase de construction

E5 : Société industrielle de produits agroalimentaires

E6 : Société novatrice d'battage et de transformation de volailles

E7 : Société spécialisée dans la production de faisceaux de câbles électriques pour l'industrie automobile

E8 : Office national des télécommunications

- Deux cas d'analyse avec des CP en phase active

E9 : Société de Tourisme de jeunes

E10 : Opérateur privé de télécommunications en Tunisie

- Deux cas dont les CP sont en phase d'adaptation

E11 : Société de fabrication de produits laitiers essentiellement le fromage

E12 : Filiale spécialisée dans la gestion des ressources humaines : conçoit, développe et commercialise la solution applicative et propose une offre de services complète (intégration, formation, expertise, support et services d'externalisation).

Annexe 2: Guide d'entretien

Thème 1 : Le contexte organisationnel

- 1- Quel est le degré de confiance à l'intérieur de votre organisation ?
- 2- Pouvez-vous décrire la nature des relations au sein de votre établissement ?
- 3- Comment jugez-vous les habitudes de collaboration dans votre organisation ?
- 4- Comment peut-on décrire la logique du partage, la richesse du transfert d'informations, et la vitalité des échanges au sein de votre entreprise ?
- 5- Qu'est ce qui caractérise votre culture organisationnelle ?
- 6- Quels sont les facteurs sur lesquels reposent les opportunités d'implanter des communautés dans le cadre de votre organisation ?

Thème 2 : Les communautés

- 7- Le travail en communautés existe-t-il au sein de votre entreprise ? Si oui, la mise en place des communautés est-elle facilitée ou entravée par la conjoncture présente ?
- 8- Comment pouvez-vous décrire la nature du travail communautaire ?
- 9- Sur quoi ne repose le plus le travail communautaire ?
- 10- Comment se construisent les communautés et quels en sont les principales caractéristiques distinctives des communautés existantes ?
- 11- Qui peut faire partie des communautés ? Pourquoi se rassemblent les membres et qu'est ce qui maintient leur cohésion ?
- 12- Comment les membres gèrent leur participation et se relient les uns aux autres ?
- 13- Quels sont les objectifs des membres dans le cadre de ces communautés ?
- 14- Quels sont les ressources et les outils éventuels à mettre en place ?
- 15- L'organisation devrait-elle affecter des tâches aux communautés, fixer des attentes précises ou faudrait-il que toutes les tâches et les attentes soient générées à l'interne ?
- 16- Quelles sont les difficultés pratiques des communautés ?
- 17- Quelle est la valeur de ces communautés pour votre organisation et quels sont les bénéfices potentiels ?
- 18- Pouvez-vous citer un exemple ?

Bibliographie

- Alder. E et Haas. P (1992)**, "Conclusion: Epistemic communities, world order, and the creation of a reflective research program", *International organization*, vol 46, n°1.
- Bartialier. P-J et Dupouet. O (2008)**, « Dynamique communautaire et ambidextrie organisationnelle : le cas du groupe GDF », *Colloque en route vers Lisbonne*, 4-5/12, Suez.
- Brown .J-S & Duguid .P (1991)**, "Organizational learning and communities of practice: Toward an unified view of working, learning and innovation", *Organization science*, vol. 2, N°1, pp 40-57.
- Baumard. P (1999), "Tacit knowledge in organizations", Sage, Londres.
- Cadin L., Bender A-F., De Saint Giniez V. (2003)**, « Carrières Normades: les enseignements d'une comparaison internationale », Paris : Vuibert, coll. Institut Vital Roux.
- Cappe .E (2005)**, « Identification de graines de communautés de pratique : mise en œuvre au sein d'une entreprise microélectronique », XIVème conférence internationale de management stratégique, Pays de la Loire, Angers.
- Chanal, V. (2000)**, "Communautés de pratique et management par projet : a propos de l'ouvrage de Wenger (1998) *Communities of practice : learning, meaning and identity*." *M@n@gement* 3(1): 1-30.
- Cohendet. P et Llerena. P (1999)**, « La conception de la firme comme processeur de connaissances », in *Revue d'Economie industrielle*, vol 88, 2^{ème} trimestre, pp 211-236.
- Cohendet. P, Créplet .F Diani. M, Dupouet. O et Schenk. E (2002)**, « Governance of communities within and between firms », paper presented at the Egos 18th colloquim, Barcelona, July.
- Cohendet P., Créplet F., Dupoût O. (2003)**, « Innovation organisationnelle, communautés de pratique et communautés épistémiques : le cas de Linux », *RFG*, n°146, 2003/5.
- Cohendet. P et Llerena. P (2003)**, "Routines and incentives: the role of communities in the firm", *Industrial and corporate change*, vol 12, n°2, pp 271-297.
- Cohendet P., Créplet F., Dupoût O., Kern. F et Munier. F (2005)**, « Dualité cognitive et organisationnelle de la firme au travers du concept de communauté », De boeck université, Bruxelles, ouvrage collectif sous la direction de Uzunidis. D.
- Cohendet P., Créplet F., Dupoût O. (2006)**, « La gestion des connaissances : Firmes et communautés de savoir », *Economica*, pp 17-19.
- Cohendet P., Guittard C., Schenk E. (2007)**, « Adoption d'outils TIC dans un contexte hiérarchique : Le cas des forums intranet », *Revue française de Gestion*, Mars, 33, 172 ; ABI/INFORM Global.
- Cowan. R, David P. and Foray. D (2000)**, "The economics of knowledge codification and tacitness", in *Industrial and corporate change*, n°3.
- Davenport, E., & Hall, H. (2002)**, "Organizational knowledge and communities of practice", *Annual Review of Information Science and Technology (ARIST)*, Vol. 36, (pp. 171-227).
- Diani. M (2002)**, « Connaissances et performance économique : une nouvelle vision de la firme dans une économie basée sur la connaissance », communication au colloque interdisciplinaire « Connaissance et incertitude », Aix en Provence, le 27 Septembre.
- Diani. M (2002)**, « Economie basée sur la connaissance, organisation et nouvelles formes de coordination », 3^{ème} colloque « La métamorphose des organisations », Nancy, Vittel, 23-25 Octobre.
- Diani. M (2004)**, « Les communautés intensives en savoir comme nouvelles formes de coordination efficaces dans les organisations », dans chapitre 5 « L'économie basée sur la connaissance : questions du projet européen » par Baslé et Renault, Edition ECONOMICA, pp 121-141.
- Foray. D (2000)**, « L'économie de la connaissance », *La découverte*.
- Foss. N-J (2002)**, "Economic organization in the knowledge economy", in Foss & Klein (eds), *Entrepreneurship and the firm: Austrian perspectives on economic organizations*, Edward Elgar.
- Gomez. P-Y (1994)**, "Qualité et théorie de conventions », *Economica*, Paris.
- Gongla P., Rizzuto C-R. (2001)**, "Evolving communities of practice: IBM Global Services experience", vol 4, pp 842-862.
- Granovetter. M (2000)**, « Le marché autrement : les réseaux dans l'économie », *Descelée de Brouwer*.

- Guallié. E-P & Guichard. R (2002)**, “The impact of ICT sophistication on geographically distant networks: the case of space physics as seen from France, NPR Net conference, March, Brighton.
- Gueye. Ch (2004)**, « Nouvelle forme organisationnelle et approche conventionnaliste du partage des connaissances : le recours à la notion de communauté épistémique », 7^{ème} congrès international Francophone en entrepreneuriat et PME, 27-29 Octobre, Montpellier.
- Haas. P (1992)**, “Introduction: Epistemic communities and international policy coordination”, International organization, vol 46, n°1, pp 1-37.
- Habhab-Rave S. (2006)**, « Le rôle des communautés de pratique dans le processus de gestion des connaissances : Une étude de cas par comparaison intersites », Université Lyon 3.
- Kuhn, T.S. (1970)**, “The Structure of Scientific Revolutions”, second ed. University of Chicago Press, Chicago, IL.
- Langlois. R-N (2002)**, “Modularity in technology and organization”, Journal of economic behavior and organization, n°49, pp 19-37.
- Lave J. & Wenger E. (1990-1991)**, « Situated learning: legitimate peripheral participation », New York: Cambridge University Press.
- Lewis. D (1969)**, “Convention: a philosophical study”, Harvard university press.
- Merindol. V (2006)**, « Apprentissage organisationnel et variétés des interactions sociales : le rôle des communautés de savoir et de la hiérarchie », XVIème conférence internationale de management stratégique.
- Nahapiet. J et Ghoshal (1998)**, “Social capital, intellectual capital and the organizational advantage”, Academy of management review, 23/2: 242-267.
- Orr J. (1990)**, « Talking about machines: an ethnography of a modern job », Cornell University.
- Ruggie, J.G. (1975)**, “International Responses to Technology: Concepts And Trends”, International Organization 29 (3), 557–583.
- Schmitt, F. (1995)**, “Socializing Epistemology: The Social Dimensions of Knowledge”, Rowman and Littlefield, Lanham, MD.
- Vaast E. (2001)**, « Les intranets, occasions de renforcement et de transformation des communautés de pratique : Quatre études de cas », Xème conférence de l’AIMS, 13-15 Juin.
- Vaast E. (2003)**, « Les communautés de pratique sont elles pertinentes ? », Actes de la XIème conférence annuelle de l’AIMS, Paris.
- Wenger E. (1998)**, « Communities of practice: learning, meaning and identify”, New York: Cambridge university press.
- Wenger E. (2000)**, « Communities of practice: the key of knowledge strategy », in Lesser E. & al Knowledge and communities, Blutterworth, Heinemann, pp 3-19.
- Wenger E., Mc Dermott R. & Snyder W-M. (2002)**, « Cultivating communities of practice: a guide to managing knowledge », Boston, MA, Harvard Business School Press.
- Yin R. (1994)**, « Case study research », New bury Park, Sage publications.