

le facteur humain

jean-louis ermine*

la gestion des communautés de savoirs

Le patrimoine de connaissances constitue un capital intangible de l'entreprise, pas toujours facile à exprimer. Ce capital, à la fois collectif et individuel, vit à travers les réseaux du savoir de l'organisation.

C'est pourquoi la réussite de tout projet collaboratif passe en premier lieu par le facteur humain.

► Pour aborder la problématique de la gestion des connaissances, deux grandes voies sont possibles :

- Contrer, partiellement, le caractère caché de la connaissance, en la rendant explicite.
- Garder, partiellement aux connaissances disponibles, leur caractère tacite et les régir en gérant les réseaux du savoir eux-mêmes, à travers le travail collaboratif et les communautés de savoir.

approches orthogonales

La gestion des connaissances est régulièrement assimilée à celle des connaissances explicites. La gestion des communautés de savoir, ou le travail collaboratif, reste souvent comparée à celle des connaissances tacites.

Les deux approches sont-elles vraiment orthogonales ? Le sujet a fait l'objet d'une polémique suite à un article paru dans le *Harvard Business Review* en 1999. La chronique oppose la gestion des connaissances par codification, explicitation et mise en partage des connaissances tacites, et par personnalisation, fondée sur

les dialogues entre individus dans les réseaux. Selon les auteurs, une entreprise doit choisir une stratégie de gestion des connaissances selon l'une ou l'autre approche, sous peine d'inefficacité. Les récentes études tendraient à infirmer la proposition et les entreprises efficaces adoptent une combinaison équilibrée de ces deux démarches.

pour stimuler la connaissance, gérer le collectif

Le travail collaboratif dans des réseaux ou des communautés demeure l'un des principaux moyens de gérer les connaissances opérationnelles d'une organisation. Il ne s'agit pas d'explicitation des connaissances, mais de favoriser leur création, leur partage, en administrant le travail coopératif d'une communauté de personnes. On ne gère plus la connaissance elle-même, mais le collectif qui la crée. Elle peut rester tacite au sein du collectif, tout en étant partagée et opérationnelle. Cependant toute communauté, travaillant de manière collaborative, ne produit pas nécessairement un partage efficace du savoir.

communauté et échange du savoir

Des communautés existent parfois déjà au sein de l'entreprise – communautés de métiers, de projet, de pratiques, d'intérêt et de travail. Elles peuvent utiliser les outils de travail collaboratif pour favoriser la mise en commun de données, de savoirs, d'idées et de réflexions entre les membres.

Toutes les communautés ne créent pas et n'échangent pas de la même façon des savoirs utiles à l'entreprise. Les réseaux travaillant en mode collaboratif doivent posséder des caractéristiques spécifiques pour remplir leur rôle et être, selon Etienne Wenger, le théoricien et le praticien le plus réputé du domaine, des « communautés de pratique ; soit un groupe d'utilisateurs informellement engagés par une expertise ou une pratique partagée pour une entreprise commune. Elle se distingue des autres types de communautés par trois caractéristiques essentielles : l'entreprise commune, l'engagement mutuel et le répertoire partagé », explique-t-il.

Une communauté de savoir existe dans un cycle de vie particulier, nécessitant des stratégies de mise en place originales déterminant :

- Les interventions adaptées du