Business School

WORKING PAPER SERIES

Working Paper

2014-276

Capacité d'une communauté de pratique à créer des connaissances utiles pour le processus d'innovation: l'approche « située » de la communauté créative

Humbert Lesca
Dorota Leszczynska

http://www.ipag.fr/fr/accueil/la-recherche/publications-WP.html

IPAG Business School
184, Boulevard Saint-Germain
75006 Paris
France

IPAG working papers are circulated for discussion and comments only. They have not been peer-reviewed and may not be reproduced without permission of the authors.

Capacité d'une communauté de pratique à créer des connaissances utiles pour le processus d'innovation: l'approche « située » de la communauté créative

Humbert Lesca
Professeur émérite
Université Pierre Mendès France – Grenoble
Laboratoire CERAG UMR 5820 CNRS UPMF
http://www.veille-strategique.org

Dorota Leszczynska
Docteur en Sciences de Gestion
GREDEG - Groupe de recherches en droit, économie, gestion
FRE 2767 Université de Nice-Sophia Antipolis CNRS
250, rue Albert Einstein Bt. 2
06560 Sophia Antipolis Valbonne – France
Professeur permanent à l'IPAG de Nice
e-mail : dorota.leszczynska@club-internet.fr

Résumé
Cette publication présente les apports théoriques ayant trait à la capacité d'une communauté de pratique de créer des connaissances utiles pour le processus d'innovation dans sa phase émergente. La problématique de recherche est centrée sur l'approche des communautés créatives et s'intéresse à la dimension située de ces communautés. La recherche s'interroge sur les possibilités de soutenir l'activité d'une communauté de praticiens à vocation créative. Le principal axe d'investigation concerne les modes de régulation communicationnelle adoptés par les communautés créatives pour faire face aux contraintes spécifiques au contexte de leur activité.
L'étude de cas suivie de la recherche-intervention permet d'interroger empiriquement la conceptualisation située de la communauté de créateurs. Le cas d'une ancienne communauté créative, largement reconnue depuis plusieurs générations, est comparé aux deux cas des sociétés qui tentent de constituer ex nihilo une communauté de praticiens créateurs dans un objectif d'innover. Ces exemples relèvent certains éléments des échanges créatifs comme les savoirs sensoriels humains, le contexte émotionnel, l'émotion partagée, la communication tacite, etc.

Mots clés : communauté créative, approche située, régulation communicationnelle, connaissances tacites, sensoriel.

Abstract:
This publication presents theoretical documents dealing with the capacity of a community of practice to create useful knowledge favouring the innovative process in its emerging stage. This research aims at a better understanding of innovative communities, and deals with the

situated dimension of these communities. This research also raises the question of the potential means to support the activity of a community of practice with innovative projects.
The main line of investigation concerns the modes of communicational regulation chosen by innovative communities in order to match the specific features of the environment of their activity. The case study followed by a process of research / intervention favours an empirical questioning of the situated conceptualization of the communities of creators. The case of a long-standing innovative community, widely acknowledged by several generations, is compared to the cases of two firms attempting, ex nihilo, to set up a community of creative practitioners with innovative aims. These examples highlight some aspects of creative exchanges, such as human sensorial knowledge, emotional environment, shared emotions, tacit communication, etc.

Keywords : innovative community, situated approach, communicational regulation, tacit knowledge, sensorial.

Post Print : LESCA, H. et LESZCZYNSKA, D. (2007) - Les apports récents des sciences de gestion concernant la capacité d'une communauté de pratique à créer des connaissances utiles pour le processus d'innovation : l'approche « située » de la communauté créative, *Gestion 2000*, n° 5, pp. 161-178. 2007.

Introduction

Le but de cette publication est de présenter les apports théoriques ayant trait à la capacité d'une communauté de pratique de créer des connaissances utiles pour le **processus d'innovation.** Nous précisons que nous focaliserons la présente communication sur le processus d'innovation « produit » et plus précisément sur la phase située en **extrême amont du processus**, au point où le processus n'a même pas réellement démarré. Sur cette phase, très peu de recherches ont été publiées, du moins à notre connaissance. Comme le soulignent de nombreux auteurs (Alter, 2000), la recherche d'un dispositif de management du processus d'innovation est toujours considérée comme un vrai défi de l'innovation, surtout pour la partie initiale du processus. Dans cette optique, nous nous interrogerons sur le rôle possible d'une communauté de pratique.
Si la vision théorique classique développe la notion de communauté des praticiens au sein de l'organisation, la **dimension créative** de ces communautés n'a paradoxalement pas suscité de développements importants. Pourtant, les chercheurs ont positionné la communauté de pratique comme un facteur - clé quant à la compréhension de la création des connaissances en général (Lave et Wenger, 1991), mais pas pour déclencher un processus d'innovation « produit ». Notre recherche est centrée sur l'approche des **communautés créatives** ou « *communities of creation* » (Sawhney et Prandelli, 2000). Ajoutons que nous nous intéresserons, plus précisément, à la **dimension située** des communautés créatives.
L'approche située suscite un développement croissant dans le domaine du management. (Greeno, 1998, Journé et Raulet-Croset, 2004, Nonaka et Konno, 1998). De nombreux auteurs inclinent à penser que cet engouement tient à la fois à une évolution des réalités organisationnelles et à l'évolution simultanée des derniers regards portés par les chercheurs

sur les objets de leur recherche. (Brown et *alii*, 1989, Greeno, 1998, Nonaka et Konno, 1998, Wenger, 1998).
La méthodologie de recherche est celle de l'étude de cas suivie de la recherche-intervention (Claveau et Tannery, 2002). Des exemples concrets permettent d'interroger empiriquement la conceptualisation située de la communauté de créateurs. Ainsi, nous comparerons le cas d'une ancienne communauté créative, largement reconnue depuis plusieurs générations, aux deux cas des sociétés qui tentent de constituer ex nihilo une communauté de praticiens créateurs dans un objectif d'innover. Dans ces exemples, les communautés créatives peuvent être soutenues par le développement de technologies de l'information et de communication, mais leur cohésion repose en premier lieu sur des interrelations personnelles.
Selon nous, le concept de **communauté créative située** semble s'imposer car c'est ce concept qui permet de comprendre un problème central de management du processus d'innovation : comment s'amorce et/ou s'organise la maîtrise des phénomènes de la créativité, dont l'essence et les frontières sont mal définies ? Quels modes de régulation communicationnelle doivent adopter les communautés créatives pour faire face aux contraintes spécifiques au contexte de leur activité ?
Dans un premier temps, nous nous intéresserons précisément à la **vision contextuelle, située**, de la communauté de pratique. Cette approche nous amènera, dans un deuxième temps, à aborder la dimension **créative** de la communauté. Finalement, nous nous pencherons sur les mécanismes touchant l'émotion, notamment, de la régulation communicationnelle au sein de la communauté.

I. Les développements récents concernant le concept de la communauté de pratique

L'un des principaux concepts mobilisés en sciences de gestion est celui de *« communauté de pratique[1]»*. (Lave et Wenger, 1991, Goury et Spalanzani, 2005). Pour approcher cette communauté, les praticiens évoquent un groupe de professionnels, constitué de manière informelle afin de :
- faire face à un problème auquel est exposé tout le groupe,
- rechercher ensemble des solutions,
- assimiler en commun un volet de connaissances,
- poursuivre les buts communs,
- partager en commun certaines pratiques professionnelles et le langage.

Il s'agit d'un groupe d'acteurs qui ont une histoire commune, qui interagissent fréquemment, partagent des connaissances et rencontrent des problèmes proches, au sein d'une même organisation. Cette communauté concerne une synergie dans la structuration de l'activité et des relations entre praticiens, qui s'est construite historiquement, et qui est suivie et conflictuelle[2]. Elle s'identifie par un engagement mutuel de ses membres, par un projet commun, ainsi que par l'utilisation des mêmes outils, symboles, ressources et par les mêmes pratiques professionnelles[3] **dans un contexte situé** (*« situatedness[4] »*).

[1] *«Communities of practice»* (Lave et Wenger, 1991).
[2] *«A historically constructed, ongoing, conflicting, synergistic structuring of activity and relations among practitioners»* (Lave et Wenger, 1991, p. 56).
[3] *«Communities of practitioners share standards of what characterizes worthwhile problems to engage in and what constitutes an adequate or excellent solution of such problems.»* (Greeno, 1998, p. 10). Traduction française: *«Les communautés de praticiens se réfèrent tous aux mêmes standards, qui sont de nature à caractériser les problèmes importants auxquels ils se consacrent, et à élaborer des solutions appropriées ou excellentes à ces problèmes.»*

Afin de poursuivre l'effort entrepris par Lave et Wenger, nous centrerons ici notre intérêt sur les apports théoriques présentés ces dernières années en sciences de gestion pour affirmer la fécondité de la notion de la communauté créative. Les publications les plus récentes de l'*Academy of Management* (Côté, 2005, McFadyen et Canella, 2004, Milton et Westphal, 2005, Nahapiet & Ghoshal, 1998, Oh, Chung et Labianca, 2004, Subramaniam et Youndt, 2005) avancent surtout les concepts du *« groupe social »* et du *« groupe de travail »* pour évoquer le *« capital intellectuel »* ou le *« capital d'un groupe social »* d'une communauté créative.

La dimension identitaire (*« identity confirmation-based networks »*, Milton et Westphal, 2005) renforce les liens de coopération au sein de la communauté et l'implication de ses membres. Les auteurs soulignent la capacité innovatrice de la communauté. (McFadyen et Canella, 2004, Subramaniam et Youndt, 2005), son fonctionnement informel (Oh, Chung et Labianca, 2004) et l'importance des relations directes basées sur les échanges émotionnels entre ses membres (Côté, 2005).

Si les auteurs s'accordent aujourd'hui pour montrer que les acteurs développent les relations directes au sein d'une communauté afin d'échanger les informations et le savoir pour créer de nouvelles connaissances, le **contexte « émotionnel** » de ce développement est laissé sans explication approfondie.

I.1. L'approche située de la communauté de pratique en général.

Dans les travaux fondateurs de la théorie **« située »**, Suchman (1987) avance l'hypothèse de l'action située pour souligner l'importance du contexte de l'action humaine dans le fonctionnement cognitif. Selon l'hypothèse de Suchman toute action dépend étroitement des circonstances matérielles et sociales dans lesquelles elle a lieu. Brown et *alii*. (1989) précisent que l'apprentissage est situé dans un contexte, mais plus précisément dans le contexte d'une activité. Dans une vision similaire, Nonaka et Konno (1998) proposent pour leur part le concept de *« l'espace d'action commune »*, nécessaire pour le développement des relations interpersonnelles qui servent de base à la création des connaissances utiles dans la phase **tout à fait en amont** du processus d'innovation.

Le concept même d'apprentissage situé (*« situated learning »*, Young, 1993) souligne le rôle d'un contexte particulier favorisant une résolution de problèmes dans un domaine donné.

L'apprentissage situé est issu des travaux de l'approche située de l'action et de la cognition, et concerne autant l'acquisition que la transmission des connaissances. Greeno (1998) montre que *« la perspective située met en relief les aspects des problèmes associés au lieu d'action ou "espace-problèmes", qui apparaissent au cours de l'activité et de la construction interactive de la connaissance; elle souligne l'implication des personnels dans les activités, qui comprend à la fois leurs contributions aux travaux de groupes et le développement de leur identité individuelle*[5]*. »* (p. 14).

Si l'angle d'approche d'une situation est celui d'un problème à maîtriser, d'un processus à déclencher qui concerne un ensemble de personnes dans une situation vécue par ces différentes personnes, la notion de situation et celle, **conjointe**, de communauté créative sont intimement liées. Ainsi, l'apprentissage est situé dans un contexte, mais plus précisément dans le contexte des activités d'une communauté de pratique. (Brown et *alii*, 1989, Lave et Wenger, 1991).

---

[4] L'origine du terme *« situatedness »* est attribuée à Mead (1934).

[5] *«The situative perspective emphasizes aspects of problem space that emerge in activity, the interactive construction of understanding, and people's engagement in activities, including their contributions to group functions and their development of individual identities.»* (Greeno, 1998, p. 14).

Ainsi, le lieu, parce qu'il procure l'espace d'action commune (Nonaka et Konno, 1998), parce qu'il est le contexte d'une activité en commun (Suchman, 1987, Brown et alii, 1989), fournit le cadre nécessaire au partage des connaissances au sein d'une communauté des praticienscréateurs. (Sawhney et Prandelli, 2000).
Quelles sont les caractéristiques d'un tel lieu ? De quelles connaissances s'agit-il ? Et quels sont les mécanismes de ce partage de connaissances ?

I.2. La dimension « située » de la communauté créative.

Notre objectif d'explorer les dimensions émergentes de la phase tout à fait initiale du processus d'innovation est proche de celui proposé par Schön (1983). L'auteur s'intéresse à la manière dont certaines communautés de praticiens (par exemple des architectes) créent de la connaissance dans le cours même de leurs pratiques afin de surmonter les difficultés qui font obstacle à leur action. Schön analyse la phase tout en amont du processus d'innovation sous la métaphore d'une *« conversation avec la situation »*.
L'auteur propose une heuristique ouverte qui met aux prises, d'une part, des individus tendus vers des finalités, projetant des valeurs et des représentations, et d'autre part, un contexte physique ou social, transformé par l'intervention, mais qui *« répond »*, *« surprend »* et transforme en retour la trajectoire du créateur, amène à reformuler le problème, fait évoluer la cible visée.
La participation à cet espace est un moyen de dépasser les limites des perspectives habituelles et contribue ainsi au processus dynamique de développement et de partage des connaissances.
En s'appuyant sur cette approche dans le domaine du management du processus d'innovation, Sawhney et Prandelli (2000) proposent le concept de *« **communauté de création** »* et soulignent l'importance de la construction d'un contexte spécifique, d'un espace d'expérience commune, pour le partage des connaissances explicites et tacites[6].
Pour la plupart des auteurs le **lieu de l'innovation** ne se situe pas à l'intérieur d'une entreprise, d'une façon générale et banale, mais au sein d'une communauté composée de membres qui agissent dans un contexte favorable (Nonaka et Konno, 1998). Le caractère, souvent informel, des communautés s'avère propice pour l'apprentissage, la maîtrise croissante et le développement de nouvelles connaissances utiles pour le processus d'innovation. L'engagement des membres, qui se trouve au coeur de la communauté créative, rend son fonctionnement beaucoup plus efficace que les procédures traditionnelles de travail.
Plusieurs auteurs (Oh, Chung et Labianca, 2004) soulignent que les employés qui participent aux communautés informelles se retrouvent confrontés aux conflits de pouvoir au sein de leurs organisations. Dans leurs analyses, Josserand et de Saint Léger (2004), inclinent à penser que les communautés des créateurs se forment de préférence en dehors de structures formelles et rigides de l'entreprise en raison des difficultés rencontrées, en particulier celles relevant du système de management de l'entreprise et de l'enjeu de pouvoir que représentent les communautés. **La nature tacite** des communautés créatives les rend résistantes à la supervision et à l'interférence. En effet, pour s'engager dans le partage des connaissances les créateurs doivent pouvoir s'affranchir des enjeux de pouvoir et des différences entre départements. De manière plus générale, ces auteurs mettent en cause la capacité d'une organisation hiérarchique à stimuler sans l'étouffer une forme originellement clandestine.
Schön (1983) souligne la dimension communicationnelle du processus de création des connaissances utiles au processus d'innovation. Le lien entre la situation et la communication

[6] «*Within the community (of creation), explicit knowledge as well as tacit knowledge can be shared because participants build up a common context of experience allowing them to socialise knowledge developed in specific contexts.*» (Sawhney et Prandelli, 2000, p. 2).

est aussi présent dans les travaux de Zarifian (1995), eux-mêmes enracinés dans la perspective théorique d'Habermas sur l'agir communicationnel. Tout en soulignant l'importance de la communication pour une communauté créative, les auteurs laissent sans explication approfondie les mécanismes de la régulation communicationnelle. Est-il possible d'approcher la régulation communicationnelle au sein de la communauté qui vise à produire des connaissances utiles pour innover ?

I.3. La régulation communicationnelle au sein d'une communauté créative et située.
McFadyen et Cannella (2004) démontrent que les relations suivies, établies au sein d'une communauté créative, produisent un effet favorable sur la création de nouvelles connaissances. Ces relations facilitent le partage des expériences et augmentent la confiance. Elles favorisent le développement du langage commun, du système de **communication silencieuse** et des liens d'amitié.
Alter (2000) précise que dans un contexte de créativité, *« une qualité supplémentaire caractérise ces relations. L'**affectivité** des échanges, la manifestation de l'**émotion** permet le soutien mutuel, nécessaire à l'exercice d'activités professionnelles réalisées en situation de forte incertitude. Lors de situations techniquement ou socialement complexes, l'entraide et la coopération s'accompagnent ainsi souvent de convivialité, […] elles supposent la manifestation de la **sympathie**, de similitude des sentiments pour être dépassées. »* (p. 219, certains mots sont mis en relief par les auteurs).
Pour sa part Bateson (1984) incline à penser que, dans le contexte, il s'agit de faire entrer en jeu la reconnaissance individuelle. Du fait de cette reconnaissance, un signal envoyé par l'individu A ne sera pas perçu, et on n'y répondra pas de la même façon, que s'il était envoyé par l'individu B; cela dépendra du rôle joué respectivement par chacun des deux individus et aussi de l'histoire passée de A et de B. *« L'apprentissage des contextes de la vie est une matière qui doit être envisagée non du point de vue interne, mais du point de vue de la relation externe entre deux êtres vivants. Or, une relation est toujours le produit d'une double description. Il ne fait aucun doute qu'il existe un apprentissage au sens propre du terme: on note des changements en A et des changements en B, qui correspondent à leur relation d'assistance/dépendance. Mais la relation joue un rôle prioritaire. […] La compréhension (consciente ou inconsciente) du comportement à travers la relation donne un nouveau type logique de l'apprentissage ou l'apprentissage secondaire (par renforcement). »* (p. 139).
Les recherches les plus récentes (Côté, 2005) présentent les modèles de l'interaction sociale pour démontrer les effets de la régulation mutuelle **émotionnelle** dans les conditions du travail. Par l'analyse des rencontres interpersonnelles, ce modèle démontre que les personnes qui émettent des messages émotionnels communiquent une **information riche** et importante aux récepteurs de ces messages.

II. Quelques exemples de la communauté créative située.

Nos exemples concernent :
- l'ancienne communauté des créateurs-parfumeurs située dans la région de Grasse,
- la tentative infructueuse de fonder une communauté créative située au sein d'une entreprise d'équipement médical et,
- la constitution effective d'une communauté créative située au sein d'une entreprise d'équipement électrique industriel.

II.1. La communauté créative située : les créateurs – parfumeurs de la région grassoise.
Le concept de l'espace d'action commune favorable à la créativité (Nonaka et Konno, 1998) trouve son illustration dans la région grassoise qui favorise la mémorisation et la transmission

des **connaissances tacites** de génération en génération, depuis des siècles. Il est à ce titre significatif de noter que la région de Grasse a été très récemment le lieu choisi par l'État et les pouvoirs publics régionaux pour la mise en place en 2006 de l'Observatoire Mondial du Naturel, dont l'objectif fédérateur est la protection des **savoirs sensoriels** humains nécessaires à l'innovation en parfumerie.
Le concept de *« communauté des créateurs »* (Sawhney et Prandelli, 2000) trouve de nombreuses illustrations dans l'industrie aromatique de la région de Grasse. Les informations et les connaissances se diffusent ainsi très facilement, par exemple entre les aromaticiens de Grasse, bien qu'ils travaillent pour des entreprises concurrentes. Les liens de camaraderie très forts unissent les parfumeurs grassois, quelles que soient leurs entreprises respectives. Les patrons des entreprises aromatiques socialisent, par exemple, au sein de leur syndicat *Prodarom.*
« La manière la plus efficace d'exercer la parfumerie est le travail de groupe; dans ce contexte, chaque composition se discute ouvertement en équipe, celle-ci étant à l'origine du développement de la formule de parfum la plus efficace et la plus économique. Le dialogue et la communication sont de toute première importance au sein de notre équipe de créateurs de parfums. De cette façon, la création olfactive est étroitement liée à notre ***capacité à relier entre eux des éléments d'information*** *olfactive qui n'avaient jamais été associés auparavant (imagination). »* (Ellena, 1986, certains mots sont mis en relief par les auteurs).
L'exemple de cette communauté créative révèle l'importance de la transmission des connaissances tacites liées aux facultés sensorielles humaines afin d'initier le processus d'innovation.

II.1.1. La régulation communicationnelle de la communauté créative située autour d'un vocabulaire spécifique.

La transmission des connaissances est liée à l'existence de communautés partageant les savoirs. (Lave et Wenger, 1991, Sawhney et Prandelli, 2000). Par exemple, dans le cas de l'olfaction, la connaissance tacite est transmise grâce à un contact personnel, lorsqu'une communauté de praticiens sent ensemble un produit et échange des appréciations.

« On ne peut créer à partir de rien, et la richesse de nos compositions olfactives sera le résultat de nos échanges et critiques réciproques. Un créateur décrira l'huile de myrrhe avec ces mots : une touche de résine, chaude et amère. Un autre : une fragrance intense et sèche de froment et de bois. Ainsi, la combinaison de nos ***perceptions*** *ne fera qu'ajouter à la richesse de notre palette. Nous croyons que, là où le créateur de parfums produit de nouvelles idées, ses pairs seront, eux aussi, bien présents au stade de l'application – non pas pour faire remarquer qu'il y a un peu trop de telle ou telle substance – mais plutôt pour aider à la clarification de la pensée menant à l'accomplissement plus rapide et plus limpide de la forme olfactive que le créateur a dans son esprit. Si nous avons l'esprit ouvert les uns vis-à-vis des autres, nos échanges permettront à tous de progresser.* […] *Lorsqu'ils veulent acheter un parfum, les gens ont tendance à utiliser seulement quelques mots vagues qui, hors de leur contexte, peuvent avoir différentes significations. Que veut-on dire par un parfum « frais » ? Frais comme le citrus ? Frais comme la menthe ? Frais comme le lilas ? Qu'il a un toucher frais ? Qu'il donne une sensation de fraîcheur ? Ou bien qu'est-ce qu'un parfum doux ? Doux sucré ? Doux comme la vanille ? Qui donne une sensation de douceur ? Doux comme le musc ? Doux par opposition à fort ?* (Ellena, 1986, certains mots sont mis en relief par les auteurs).
« Entre parfumeurs on se comprend, on parle de produits que nous connaissons; c'est donc plus facile. Mais quand on doit discuter de parfumerie avec une personne qui ne sait pas ce que sentent les composants c'est beaucoup plus difficile.

Entre gens de métier on sent, on dit : «tiens il manque une note verte » mais si vous ne savez pas ce que c'est une odeur verte, ça ne vous dit rien. Le parfumeur à Grasse comprend très bien ce que l'on a voulu dire par là : une odeur verte c'est une odeur de type herbe. « Ton parfum devrait être plus rose », quand on dit plus « rose », le parfumeur pense : « je vais essayer d'ajouter des éléments roses ». Par contre une personne qui ne connaît pas le métier va employer des mots totalement différents, elle va dire : « le type à imiter est plus poudré ou plus floral ». Un client peut se tromper et expliquer : « le type est plus frais » alors qu'il est plus vert ; comme une note verte donne l'impression de fraîcheur, l'erreur est fréquente. Les Japonais n'aiment pas les notes vertes et préfèrent les notes florales très classiques. Quand ils nous demandent des produits verts, on sait qu'il faut leur envoyer des compositions florales fraîches et surtout pas de notes vertes auxquelles ils ne sont pas encore habitués. » (Témoignage d'un parfumeur - créateur). Source : Rasse, 1987.

« Le PDG de Grassoise engage une première conception, intuitive, de nouveaux produits destinés au marché chinois. Il nous demande de sentir avec lui ces parfums pour comparer nos perceptions. […] Dans son atelier de création, assis côte à côte à sa table de travail, nous sentons ensemble, un à un, chacun des six parfums nouvellement créés. Nous échangeons très longuement nos perceptions autour de chaque parfum. Nous essayons de donner les premiers noms aux parfums, par exemple : "la boite aux cigares", "parfum de thé vert", "composition florale fraîche, matinale". Nous tentons aussi d'établir les premiers jugements, par exemple : "pour une jeune femme chinoise", "plutôt pour les Japonais". C'est une ***communication tacite****, laquelle marquera profondément nos mémoires. »* Source : Leszczynska, 2006.

Les perceptions olfactives des parfumeurs - créateurs s'expriment dans un vocabulaire bien spécifique et propre à cette profession. L'apprentissage de ce vocabulaire repose sur une communication tacite établie au contact direct d'un parfumeur.

II.1.2. La dimension émotionnelle de la régulation communicationnelle au sein de la communauté créative située.

9

Le modèle de transmission des connaissances tacites au sein d'une communauté de métier par *« socialisation »* (Nonaka et Konno, 1998) ne permet d'approcher que partiellement la transmission des connaissances tacites dans **cette situation** où les métiers reposent sur le *« savoir sentir »* et nécessitent de l'intuition. La communication repose ici sur les relations personnelles directes et implique des échanges émotionnels entre les membres de la communauté créative.

« Selon mon expérience de création de parfums, le besoin de création vient du désir de s'exprimer, de dire quelque chose à l'autre selon sa propre forme d'expression, pour se prouver sa propre existence. (On n'existe pas sans «l'autre». Je suis «je» parce que tu me dis «tu»). Pour moi, toute expérience en absence de sensibilité est très pénible. Je recherche le plaisir des contacts humains dans la construction d'un parfum.

La promotion d'un produit auprès de tierces personnes passe par un processus de séduction. Ce processus suppose suffisamment de croyance en le produit créé, pour le défendre en laissant un peu de place à un doute. La personne en face sentira le nouveau parfum et prendra l'offre par ce côté incertain qui, en fait, rend l'offre plus facile à adopter. Le succès de mes parfums dépend avant tout de l'apparition d'un coup de coeur contagieux. La décision du lancement dépendra dans ce cas de ***l'émotion partagée****, du ressenti commun, qui pourra, s'il est sincère, devenir transposable à d'autres personnes. Certains clients (entreprise du secteur de la parfumerie) n'acceptent pas le processus de séduction et leur choix est conditionné par une approche pragmatique, approche basée sur les tests, avec toutes les variantes de calcul possibles. Les clients sont rassurés par les chiffres. Il est difficile de trouver l'intersection entre les deux démarches. »* (Témoignage d'un parfumeur - créateur).

Source : Leszczynska, 2006.
Les parfumeurs - créateurs reconnaissent le rôle des technologies de l'information et de communication : *« L'informatique a rationalisé notre façon de penser, avec une nouvelle habitude d'anticiper les réponses escomptées à des questions spécifiques. »* (Ellena, 1986). Néanmoins, l'essentiel de leurs activités reste fondamentalement tacite. *« L'approche du parfumeur est fondée sur l'essence même de la vie : un échange permanent d'informations. Le parfum, le langage des senteurs, qui va de la simple et unique odeur, des formules simples en vogue au* XVIIIe *siècle aux mélanges d'aujourd'hui, sophistiqués, représente aussi une forme de communication. »* (ibid.).
Le cas des communautés créatives de la région grassoise illustre la situation de communautés très anciennes, largement reconnues depuis plusieurs générations et qui innovent continuellement. La problématique ne serait pas la même dans le cas de sociétés qui cherchent à constituer de communautés créatives dans un objectif d'innover. Dans cette situation se pose la question : comment faire pour constituer ex nihilo une communauté pérenne de praticiens créateurs ? Nous allons approcher cette problématique dans les deux cas qui suivent.

II.2. La volonté de constituer une communauté créative située au sein d'une entreprise d'équipement médical.

Le présent cas, concernant Monsieur Koli, que nous nommerons ainsi par respect de la confidentialité, se déroule au sein d'un groupe industriel du secteur d'équipement médical. Le groupe est transnational, le haut management ainsi que la culture d'entreprise du groupe sont américains (USA).
Monsieur Koli, 34 ans, a été nommé par la direction générale, pour constituer un groupe de travail dont la mission est de générer des idées susceptibles de déboucher sur des innovation « produit » éventuellement accompagnées de services.
Il a sollicité, pour faire partie de ce groupe, une huitaine de personnes de rang hiérarchique élevé tels le directeur R&D, la directrice marketing, le directeur commercial, le directeur qualité, etc. Monsieur Koli dit avoir ainsi mis sur pied une communauté de pratique et plus précisément une communauté de créativité.
Il n'a pas d'idée précise sur la méthode à utiliser pour faire fonctionner son groupe. Aussi a-til sollicité Monsieur Lesca, lui posant ainsi la question suivante : « La méthode LeScanning / /Puzzle de **Veille Anticipative Stratégique** et d'exploitation des signaux faibles (Lesca, 2003), conçue par votre équipe, pourrait-elle aider ma communauté de créativité dans la mission qui lui a été attribuée ? ».
Au cours de la séance inaugurale de la toute nouvelle communauté de créativité, Monsieur Lesca présente les différents concepts de la méthode qui sera utilisée à titre exploratoire, ainsi que le concept de signal faible. La construction d'un répertoire de concepts communs aux participants est ainsi amorcée. Après avoir répondu aux diverses questions, il indique que les membres de la communauté de créativité devront apporter, lors de la séance suivante (dans 15 jours) quelques exemples de signaux faibles devant servir de matériau au travail collaboratif créatif. Il insiste pour faire comprendre que le travail devra être ressenti comme une démarche d'apprentissage collectif, qui s'affinera au cours du déroulement des séances de travail.
Monsieur Koli est à la fois co-animateur de la communauté et apprenant de la méthode LeScanning utilisée.
Lors de la deuxième séance Monsieur Koli, qui a pris de l'avance sur la connaissance de la méthode LeScanning, joue un rôle actif d'animateur. Les informations apportées par les participants sont exploitées en utilisant la méthode proposée et des conclusions sont effectivement produites, à titre d'hypothèses à approfondir lors de séances ultérieures.
Monsieur Lesca fait, en son for intérieur, les observations suivantes : le directeur R&D est

enthousiaste ; la directrice marketing est désorientée par le type d'informations, toutes qualitatives, utilisées ; le directeur commercial semble légèrement agressif dans ses interventions ; le directeur qualité fait de son mieux pour s'intégrer dans la démarche LeScanning collective. Les participants semblent se « découvrir » mutuellement. Il est clair qu'ils n'ont jamais travaillé ensemble. Peut-être même ne se parlent-ils pratiquement jamais. Leurs façons de comprendre ce qui est attendu d'eux, de la part de la direction de l'entreprise, sont très différentes. Chacun est plutôt sur la défensive alors qu'aucune menace n'existe pour eux. De nouvelles consignes sont données pour préparer la séance suivante (n° 3).
Dès le début, la troisième séance est ressentie par Monsieur Lesca et par Monsieur Koli, comme étant probablement la dernière. Après avoir animé les réflexions et les interactions entre les participants, et avoir reformulé les conclusions du travail collectif accompli (d'ailleurs non négligeable), Monsieur Koli indique qu'il souhaiterait qu'un bilan d'étape soit établi tout de suite. Nous n'indiquons ici que les trois réactions les plus typées :
- Pour le directeur R&D il faut vraiment continuer, car un tel travail collectif n'avait jamais été entrepris jusqu'à cette expérimentation. C'est très constructif.
- Pour le directeur commercial, il faut arrêter le travail collectif, car il ne se sent pas en mesure de faire pression sur son équipe afin que celle-ci collecte des informations telles que celles demandées ;
- La directrice marketing pose clairement la question : « Comment allons-nous pérenniser la communauté et son fonctionnement ? ». Elle ressent que le groupe de travail va éclater dès que l'intervenant extérieur ne sera plus présent.
Quelques jours plus tard Monsieur Koli informe Monsieur Lesca qu'il a fait savoir à sa direction qu'il renonçait à la mission qui lui avait été assignée.
Ce cas s'est donc soldé par un échec de la tentative de mise en place d'une communauté créative de praticiens. Ce n'est heureusement pas le cas de l'exemple que nous allons présenter maintenant.

II.3. La volonté de constituer une communauté créative située au sein d'une entreprise d'équipement électrique industriel.

Ce cas concernant Monsieur Fla, que nous nommerons ainsi par respect de la confidentialité, se déroule au sein d'un groupe industriel du secteur d'équipement électrique/électronique. Le groupe est transnational, le haut management ainsi que la culture d'entreprise du groupe sont français.
Le début du présent cas ressemble au précédent, c'est pourquoi nous le présentons ici. Le groupe a décidé de diversifier ses produits industriels et services, destinés à des entreprises clients actuels ou potentiels.
Une personne, que nous appelons donc Monsieur FLA, (un homme d'environ 45 ans), a été sollicitée pour constituer un groupe de travail collectif : une communauté créative de praticiens, dont la mission est de faire émerger des axes d'innovation possibles, au plus près des savoirs-faire actuels, mais aussi innovants que possible. Monsieur FLA, animateur, a constitué une petite communauté de créativité d'environ cinq personnes, qui sera susceptible de faire appel à des participants supplémentaires au fur et à mesure des besoins ressentis.
Ici encore, l'animateur ne dispose pas de méthode pour faire travailler sa communauté à peine constituée. Pour les mêmes raisons que dans le cas précédent, il fait appel à Monsieur Lesca.
Nous en venons tout de suite au déroulement de la première séance de travail collectif. En bref : présentation de la méthode LeScanning, mise en place d'un vocabulaire et de concepts qui seront communs à la communauté, sollicitation des participants pour recueillir des « signaux faibles » devant constituer les **stimulants** de la séance prochaine (une séance toutes les trois semaines environ).
Une différence par rapport au cas précédent apparaît immédiatement : les participants ne sont

pas récalcitrants mais… ne savent pas du tout où et comment chercher des « signaux faibles ». Un participant émet l'idée suivante : aller « discuter » avec des clients (entreprises industrielles) actuels de produits « classiques », pour évoquer, « sans en avoir l'air », des produits imaginaires et des services susceptibles de concerner, de près ou de loin, leurs activités. Il s'agirait de mener des entretiens d'environ deux heures in situ, (c'est à dire sur les sites industriels-mêmes des personnes rencontrées), et de « faire parler » ces personnes en prenant soin de ne poser aucune question précise. Les entretiens seraient enregistrés, avec autorisation préalable. Puis les enregistrements seraient analysés selon la méthode LeScanning (Lesca, 2003), en vue d'en extraire d'éventuels « signaux faibles » : extraction à partir de ce qui a été dit, mais aussi **de ce qui n'a pas été dit** (à partir des non-dits). La communauté (elle s'est donné pour nom CODEXI : soit COmmunauté D'EXploitation des Informations) décide que c'est une bonne idée. Huit entretiens sont programmés. Les membres de la communauté se répartissent le travail pour rechercher des « clients potentiels bienveillants » susceptibles de se prêter chacun à un entretien d'environ deux heures, au sein de leurs propres locaux industriels, et sans savoir exactement quel est le but précis de l'entretien. Entre deux entretiens successifs aura lieu une séance de travail collectif de la communauté de pratique de créativité. Il en fut fait ainsi.
Nous nous limiterons ici, faute de place suffisante, à décrire l'une des séances de travail de la communauté et nous terminerons en mentionnant les résultats finalement obtenus.
Avant la séance de travail collectif, l'entretien préalablement effectué a été totalement formulé par écrit (il sera disponible au cours de la séance). Des phrases ont été sélectionnées (par un groupe de trois membres volontaires de la communauté) comme étant de possibles « signaux faibles ». Ces phrases sont transcrites sur papier et affichées sur l'un des murs de la salle de travail collectif : elles sont utilisées comme stimuli de la réflexion collective. Chaque participant est invité à dire ce que chacun des stimuli évoque pour lui, et à réagir aux interrogations ou suggestions de ses collègues. La plupart du temps les ressentis de chacun ont été purement **tacites** et sont restés **silencieux**. Dans ce cas, c'est l'animateur de la séance qui s'efforce de traduire tous les ressentis, afin qu'ils soient enregistrés pour assurer une totale traçabilité, d'une part, des conclusions provisoires de la séance de travail et, d'autre part, des hypothèses sur lesquelles débouchent les réflexions créatives de la communauté. La séance est « coordonnée » par un membre désigné comme animateur. Monsieur Lesca participe à toutes les séances mais n'intervient qu'à la demande, et uniquement sur des points méthodologiques. Pour conclure, au terme des huit séances de travail collaboratif, plusieurs axes d'innovation possible sont formulés par écrit. Ils sont totalement confidentiels. Ils ont ensuite été soumis à la direction générale. La communauté de pratique de créativité a ensuite poursuivi ses travaux, sans la présence de Monsieur Lesca (conformément au contrat initial). Plusieurs mois se sont ensuite écoulés pendant lesquels les réflexions et évaluations se sont poursuivies jusqu'au jour où un membre de la direction a publiquement annoncé, lors d'une assemblée générale des actionnaires, un nouvel axe stratégique de développement. Il s'agissait de l'aboutissement du travail discret de la communauté de pratique de créativité initialisé par Monsieur FLA plusieurs mois auparavant.

Conclusion

La nature informelle des communautés de pratique et les possibilités des technologies modernes de communication contribuent à la formation, de plus en plus fréquente, de ces communautés. Notre recherche sur le concept de la *« communauté créative située »* en phase amont du processus d'innovation vise à montrer sa fécondité potentielle au regard des préoccupations des managers et des chercheurs en sciences de gestion.
Les managers aux prises avec des organisations qu'ils sont supposés orienter admettent mal qu'un phénomène, la *« communauté créative située »*, échappe largement à leur contrôle,

surtout s'il est porteur de valeur ajoutée. L'enjeu est de dépasser un usage simplement commode de la communauté d'une part et de la situation de gestion d'autre part, pour se diriger vers ce qui pourrait constituer les prémisses d'une approche du management du processus d'innovation, fondée sur le concept de la communauté créative située. Le management pourrait être conçu comme l'ensemble des pratiques et des connaissances visant à organiser une situation propice aux rencontres et aux échanges créatifs.
Dans nos exemples nous avons rencontré :
- des éléments suivants des échanges créatifs, à notre connaissance jamais mentionnés par les auteurs : les savoirs sensoriels humains, le contexte émotionnel, l'émotion partagée, la communication tacite, la communication silencieuse…
- une problématique non évoquée dans les apports théoriques mais fortement présente sur le terrain : comment faire pour amorcer la constitution d'une communauté de praticiens à vocation créative ?
Cette perspective soulève des questions de méthode pour le chercheur en sciences de gestion. Comment identifier une communauté créative située, comment élucider le fonctionnement interne d'une communauté qui est réellement à l'oeuvre dans son activité ? Ce type de recherche, profondément « compréhensive » implique un rapport très étroit au terrain et une approche descriptive, neutre, qui s'abstient de toute tentation d'évaluation ou de normativité. L'approche *« située »* de ces recherches pourrait s'appuyer sur la méthodologie de la recherche-action et/ou de la recherche-intervention. Ces recherches, basées sur les analyses contextuelles et historiques, ouvrent la possibilité d'une transposition contrôlée des savoirs obtenus d'une situation à une autre[7].

Références bibliographiques

ALTER, N. (2000). *L'innovation ordinaire*. Presses Universitaires de France.
BATESON, G. (1984). *La nature et la pensée*. Éditions du Seuil. Paris. Traduit de: (1979). *Mind and Nature. A Necessary Unity.* Bantam Books, New York.
BROWN, J.S., COLLINS, A., & DUGUID, P. (1989). Situated cognition and the culture of learning. *Educational Researcher,* 18(1), p. 32-42. **BROWN, J.S., & DUGUID, P.** (1991). Organization Learning and Communities of Practice : Toward a unified View of Working, Learning and Innovation. *Organization Science*, Vol. 2, n° 1, p. 40-57.
CLAVEAU, N., & TANNERY, F. (2002). La recherche à visée ingénierique en management stratégique ou la conception d'artefacts médiateurs. In : MORGUES *& alii*. (Eds). *Questions de méthodes en sciences de gestion*. Éditions Management & Société. Caen.
CÔTÉ, S. (2005). A social interaction model of the effects of emotion regulation on work strain. *Academy of Management Review*. Vol. 30, No. 3, p. 509-530.
ELLENA, J.C. (1986). Fragrance: Creativity and the Job. *Perfumer & Flavorist*. Vol. 11, p. 9-16.
GOURY, M-L, & SPALANZANI, A. (2005). Facteurs structuraux et épistémiques comme supports au management des communautés de pratique. *Colloque VSST,* Toulouse, 21-23 septembre 2005,11p.
GREENO, J.G. (1998). The Situativity of Knowing, Learning, and Research. *American*

[7] *«Detailed attention to cases, context and history is essential to the development of science, and that in the most meaningful way to proceed in developing a social science that respects the diversity of situations while also developing an understanding of the processes found in many situations and that can be used to explain what happened in each case.»* (Greenwood et Levin, 1998, p. 85).

Psychologist. Vol. 53. N° 1, p. 5-26.
GREENWOOD, D.J., & LEVIN, M. (1998). *Introduction to Action Research, Social Research for Social Change.* Sage Publications, London.
GUERIN, F. (2004). Le concept de communauté : une illustration exemplaire de la production des concepts en sciences sociales ? 13ème conférence de l'*AIMS*, Normandie, Vallée de Seine, 2, 3 et 4 juin 2004.
JOSSERAND, E., & DE SAINT LEGER, B. (2004). Les difficultés pratiques des communautés de pratique. 13ème conférence de *l'AIMS*. Normandie. Vallée de Seine, 2, 3 et 4 juin 2004.
JOURNE, B., & RAULET-CROSET, N. (2004). Le concept de « situation » dans les sciences du management : analyser l'indétermination, l'incertitude, l'ambiguïté et l'imprévu dans l'organisation. Communication au congrès de l'*AIMS* 2004, Le Havre, 2, 3 et 4 juin 2004).
LAVE, J., & WENGER, E. (1991). *Situated learning: legitimate peripheral participation.* Cambridge University Press.
LESCA, H. (2003).*Veille stratégique, la méthode LE.SCAnning*®. Editions Management et Société EMS.
LESZCZYNSKA, D. (2006). *Les fondements de l'innovation.* L'Harmattan, Paris.
McFADYEN, M. A., & CANELLA, JR, A, A. (2004). Social capital and knowledge creation : diminishing returns of the number and strength of exchange relationships. *Academy of Management Journal,* Vol. 47, No. 5, p. 735-746.
MEAD, G. H. (1934). *Mind, Self, and Society : From the Standpoint of a Social Behaviourist*. University of Chicago Press. Chicago.
MILTON, L. P., & WESTPHAL, J. D. (2005). Identity confirmation networks and cooperation in work groups. *Academy of Management Journal,* Vol. 48, No. 2, p. 191-212.
NOHAPIET, J., & GHOSHAL, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review,* 23, p. 242-266.
NONAKA, I. (1994). A Dynamic theory of Organisational Knowledge. *Organization Science,* 5, 1, p. 14-37.
15
NONAKA, I., & KONNO, N. (1998). The concept of „ba": Building a Foundation for Knowledge Creation. *California Management Review*, 40/3. Spring, p. 40-54.
NONAKA, I., & TAKEUCHI, H. (1997). *La connaissance créatrice, la dynamique de l'entreprise apprenante*. De Boeck Université. Traduit de: (1995). *The Knowledge-Creating Company,* Oxford University Press. New York.
OH, H., CHUNG, M-H., & LABIANCA, G. (2004). Group social capital and group effectiveness: the role of informal socializing ties. *Academy of Management Journal,* Vol. 47, No. 6, p. 860-875.
RASSE, P. (1987). *La cité aromatique. Pour le travail des matières odorantes à Grasse.* Éditions SERRE. Nice.
SAWHNEY, M., & PRANDELLI, E. (2000). Communities of Creation: Managing Distributed Innovation in Turbulent Markets. *California Management Review*. Vol. 42. N° 4. Summer 2000. A special reprint from California Management Review. Accenture Award. Winner 2001.
SCHÖN, D.A. (1983). *Educating the reflective practitioner. How professionals think in action.* Basic Books, New York. Traduction française. (1994). *Le praticien réflexif*. Éditions Logiques. Montréal.
SUBRAMANIAM, M., & YOUNDT, M.A. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management Journal,* Vol. 48, No 3, p. 450-463.

SUCHMAN, L.A. (1987). *Plans and situated action: the problem of human-machine interaction.* Cambridge University Press.
WENGER, E. (1998). *Communities of Practice, Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge University Press.
YOUNG, M. F. (1993). Instructional design for situated learning. *Educational Technology Research and Development*, 41-1, p. 43-58.
ZARIFIAN, P. (1995). *Le travail et l'événement*, L'Harmattan.