

La performance de l'université et les communautés de pratiques

(S Boughachiche)

Sous l'impulsion des progrès scientifiques et technologiques et des TIC, l'économie du monde connaît depuis une vingtaine d'années de profondes mutations.

Une nouvelle économie dite économie fondée sur les connaissances (EFC) prend corps et fait force de loi dans les pays développés et émergents.

Désormais, l'information et la connaissance constituent la principale source de productivité et de compétitivité aussi bien des entreprises, des Etats que des autres organisations publiques et privées.

Dès lors la question de la performance se pose au sein de ces organisations qui, bon gré mal gré, investissent lourdement dans les TIC, à l'aide desquelles elles pensent faire les progrès attendus.

Il est vrai, pour simplifier, que les TIC et la connaissance vont ensemble, et dans le même temps, l'une entraîne l'autre. D'une part, grâce au TIC qui favorisent les communications, l'économie de la connaissance se caractérise par une accélération du rythme des innovations ; d'autre part, la production du savoir de plus en plus collective entraîne à son tour la croissance des TIC.

Or, l'entrée dans l'EFC bouscule profondément les pratiques de management des organisations.

Comment faire alors ?

La voie à suivre est bien connue, comme on peut le constater avec le commissariat au plan français dans son rapport sur ' la France dans l'économie du savoir' qui indique qu' « à l'échelle de l'entreprise, il est de plus en plus clair que l'avantage compétitif repose avant tout sur les compétences de ses ressources humaines et la capacité de se doter d'une organisation apprenante, qu'il a pour principal ressort la dynamique du savoir et des compétences, qu'il suppose le partage des savoirs, toutes choses permises et facilitées par les TIC .» Manifestement, le CGP pousse au développement des communautés de pratiques au sein des entreprises françaises.

Certaines entreprises en ont pris conscience et réalisent d'importants progrès.

Les communautés de pratique un puissant levier pour la performance des entreprises: si nous savions ce que nous savons.

On dit qu'un bon schéma vaut mieux qu'un long discours.

S'agissant de phénomènes sociaux, en paraphrasant cette maxime, on peut dire, aussi, qu'un bon cas pratique vaut mieux qu'un long développement théorique.

C'est pourquoi, comme entrée en matière de mon exposé sur l'intérêt des communautés de pratique en milieu universitaire et de recherche, je vais présenter le cas d'une communauté de pratique en entreprise, cherchant par là

surtout à faire apparaître l'enjeu des CdP et leur lien avec la performance des organisations.

Le cas Xerox, relaté par Julian ORR, est bien connu dans la littérature sur le knowledge management. Le problème de cette entreprise est que les pannes des gros photocopieurs s'avèrent moins prévisibles que ne laisse supposer le guide de maintenance du fabricant. En fait, chaque appareil a ses 'caprices' et le réparateur s'en trouve souvent désemparé et frustré.

Ainsi, les réparateurs, à l'occasion du déjeuner, se réunissent et échangent leurs vues sur les meilleures façons de procéder devant les cas 'étranges'.

La direction s'est aperçue de l'efficacité de ce groupe et décidé d'élargir ces consultations informelles à l'ensemble de l'entreprise. Elle a, pour cela, créé une revue et une plateforme, gérées par les réparateurs, pour permettre l'échange à grande échelle. En 2000, la base de données Eureka contient plus de 30 000 entrées.

Pour l'histoire, un ingénieur brésilien était prêt à remplacer un photocopieur d'une valeur de 40 000\$ qui ne satisfaisait pas son client. Puis, en interrogeant la base de données, il est tombé sur une suggestion d'un technicien de Montréal qui l'a amené à réparer définitivement l'appareil en changeant simplement... un certain fusible.

Somme toute, on a estimé qu'avec Eureka, Xerox a économisé près de 100 millions de dollars, mais aussi et surtout :

- Un personnel très motivé qui tire du système une double satisfaction : l'une, est de trouver une solution à son problème, et, l'autre, d'être reconnu par ses pairs pour les contributions percutantes qu'il apporte.
- Une clientèle mieux satisfaite.

Qu'inspire ce cas ? Pour les entreprises, au moment où les responsables du reengineering et autres spécialistes de l'assurance qualité, farouches défenseurs des procédures, se hissent au sommet de la hiérarchie, cela sonne-t-il le glas à l'organisation formalisée à laquelle on consacre tant d'argent et de soins au profit de l'approche knowledge management ?

En tous cas, à l'instar de Xerox, un grand nombre de dirigeants se sont emparés du concept knowledge management grâce auquel ils réalisent des performances retentissantes en tirant parti de l'immense capital intellectuel que recèle leur entreprise organisée en communauté de pratiques.

Assurément, l'entrée dans l'économie fondée sur le savoir, on le voit de plus en plus concrètement, chamboule profondément les pratiques de management de la performance de l'entreprise.

Est ce que l'université en a pris conscience, elle qui, par excellence, se nourrit du savoir et en nourrit la société?

La performance de l'université et la communauté de pratiques

De nouvelles missions pour l'université?

Récemment, en Algérie, la rencontre sur l'évaluation de l'efficacité des établissements universitaires et de recherche prouve, si besoin est, l'importance de la question de la performance de l'université et du coup du management de la performance de cette dernière.

Jusqu'à maintenant, lorsqu'on évoque l'efficacité de nos universités, on se répand en considérations de fierté sur le nombre grandissant de nos diplômés, sur la grande taille de nos laboratoires, sur l'existence de nombreuses équipes de recherche, sur les gros budgets que l'on consomme ...Ce sentiment immérité cache mal, en fait, notre peur du gigantisme de nos structures et de leur indigence, de leur inertie et, somme toute, de leur inefficience.

Pour celui qui veut bien, sans passion, observer la qualité des prestations de nos institutions universitaires et de recherche, se rendra très vite compte que nous sommes loin des attentes de la société, à un point tel qu'il maintenant venu le temps des remises en cause nécessaires et que, par euphémisme, on appelle mise à niveau.

Sachant qu'il est autrement difficile de réaliser des changements rapides dans nos institutions, déjà complexes, que faire alors ? Et qui ne soit, surtout pas, encore une fois, des mesures qui ajoutent à la complexité et à l'inertie ?

L'université algérienne ne s'est pas, jusqu'à maintenant, préoccupée de stratégie. Or, comme on le constate ailleurs, l'enseignement supérieur traverse une période de changement sans précédent.

Sous l'impulsion de nouvelles contingences, des transformations dans la façon même de faire de la recherche sont constatées:

- la recherche se déroule à vaste échelle,
- les problèmes abordés sont de plus en plus interdisciplinaires et focalisés,
- la dichotomie recherche fondamentale- recherche appliquée est de moins en moins présente.

L'université est maintenant une institution centrale dans un système économique ou :

- le savoir est un bien marchand,
- le marché du travail pour les personnes hautement qualifié est grandissant,
- la maîtrise et la production du savoir sont directement liées à la croissance de l'économie nationale.

Dans le contexte de l'économie fondé sur la connaissance, le rôle de l'université dans le développement économique a donc changé.

Que faire?

Le repositionnement de l'université dans ce contexte a des conséquences directes sur le travail de l'universitaire qui doit désormais sortir de sa tour d'ivoire et s'organiser autrement en étant plus ouvert au travail collaboratif avec ses pairs et le monde économique.

Il nous a été donné de démontrer que la productivité et la créativité d'un universitaire dépend de son degré d'ouverture et de perméabilité à d'autres collègues d'autres disciplines que la sienne; par contre ceux qui se confinent dans leur spécialité restent peu créatifs.

Dès lors, la performance de l'université passe nécessairement par celle de chacun de ses enseignants mais surtout par la manière dont ces derniers travaillent ensemble. D'où l'intérêt de trouver la meilleure forme d'organisation du travail entre les scientifiques. L'organisation en communauté de pratique qui connaît un grand engouement dans le monde économique est elle transposable dans le monde universitaire?

La communauté de pratique, un lieu de prédilection naturel scientifiques et de fécondité de la science.

Pour l'entreprise, le travail collaboratif au moyen de la communauté de pratique a pour finalité l'apprentissage et l'échange d'idées pour résoudre les problèmes.

Pour des raisons différentes des hommes d'entreprises, les scientifiques ont déjà expérimenté avec succès le travail en réseau plus connu sous le vocable de **collège invisible**. En ce qui concerne les scientifiques, les motifs du recours au collège invisible sont spécifiques et tiennent, pour l'essentiel, à leur stratégie de communication.

Un scientifique, recherche trois catégories de connaissances:

- la première rend compte des recherches nécessaires et dégage les questions sans réponses;
- la seconde a trait aux travaux en cours;
- la troisième concerne les résultats des travaux récemment terminés.

Ceci dit, on voit bien que le système formel d'informations répond uniquement à la troisième catégorie de connaissances, en générale pléthorique, duquel, par divers moyens, le scientifique se détourne au profit d'autres sources plus efficaces.

Ayant passé près de dix ans à étudier la communication en milieu scientifique, Allen a déclaré, il y a 40 ans, **qu'en matière de diffusion de l'information scientifique, on ne pourra jamais produire une organisation plus efficace que les scientifiques tissent au delà du formel pur.**

Que recouvre le concept de collègue invisible? Pourquoi et Comment se forment il? Quels en sont les avantages et les inconvénients?

La détection du collègue invisible:

Les enquêtes d'ALLEN

ALLEN s'est beaucoup intéressé au phénomène de la communication dans les organisations de recherche. Ses nombreuses enquêtes ont apportées d'intéressants résultats et ont ouvert des champs d'investigations nouveaux et féconds.

Nous nous référons principalement a deux de ses enquêtes sur la communication informelle dans les centres de recherche.

Ses premiers travaux sur le comportement d'information laissent apparaître un paradoxe:les chercheurs appartenant à des centres de recherche particulièrement performants lisent peut; leurs contacts externes à l'organisation ne sont pas plus importants^o que la littérature; et les échanges entre collègues ne sont plus particulièrement développés.

Ceci dit, comment alors ces chercheurs s'informent – t'ils?

C'est à cette question qu'ALLEN et COHEN ont cherché à répondre.

Après une revue de la littérature, ils conviennent de tester l'hypothèse **de l'existence d'un réseau informel d'information**, seul garant de l'efficacité dont font preuve ces centres de recherche, au moyen duquel les chercheurs s'informent.

Ainsi, lors d'une enquête dans deux importants centres de recherche (l'un en électronique et l'autre en aérospatiale), ils découvrent que les chercheurs s'informent, de manière indirecte, par l'intermédiaire de personnes-clées, que les chercheurs reconnaissent comme telles et sur lesquelles ils comptent beaucoup. Ces individus-clées, ou "gatekeepers" diffèrent de leurs collègues par les caractéristiques suivantes:

- ils lisent beaucoup et consultent la littérature difficile;
- ils maintiennent des contacts fréquents et suivis de longue date avec des chercheurs externes à l'organisation;
- ils jouent le rôle de "transitaire"entre leur organisation et le reste du monde scientifique.

En vue d'approfondir l'analyse sur le gatekeeping, plus tard, ALLEN se propose d'étudier la structure du réseau de communication informel d'un grand laboratoire de recherche et développement.

Le laboratoire étudié est organisé selon une structure fonctionnelle comprenant 8 départements, 5 d'engineering et 3 scientifiques.

Tout d'abord, les gatekeepers, ainsi que la structure de communication de chaque département sont identifiés ; ensuite, le réseau de chaque département est tracé puis épuré, en ne retenant que les parties dont les nœuds (les membres) sont mutuellement accessibles.

Après avoir représenté ces réseaux, plusieurs choses deviennent claires.

-la structure de communication d'un département n'est pas alignée sur l'organigramme ;

-les gatekeepers d'un même département sont en étroite relation;

-les relations interdépartementales sont assurées par les gatekeepers de chaque département ; ces derniers forment entre eux un réseau qui se charge d'effectuer l'import/ export de l'information.

ALLEN note que l'aspect le plus intéressant est **que non seulement ce réseau de communication se développe spontanément; sans aucune intervention de la direction, mais échappe au contrôle de cette dernière qui ignore jusqu'à son existence.**

L'étude de CRAWFORD

Se basant à la fois sur la liste des membres de l'association of psychophysiological study of sleep, des auteurs d'articles publiés sur le sommeil pendant les quatre dernières années, et du personnel affiliés à des centres de recherche travaillant sur le sommeil; CRAWFORD recense 618 scientifiques parmi lesquels 218 continuent à s'intéresser à ce thème.

A ces derniers, elle demande de nommer toutes les personnes avec lesquelles ils sont en contact au moins trois fois durant l'année écoulée.

CRAWFORD trouve que ces 218 scientifiques actifs sont subdivisés en 4 groupes:

- Un large réseau de 160 membres très liés,
- Un groupe de 3 membres,
- Un autre groupe de 2 membres,
- 53 personnes qui n'ont aucun lien.

Ensuite, l'auteur trace un sociogramme qui fait apparaître les contacts.

De ce schéma, l'auteur nous fait noter que:

- 33 scientifiques (que l'auteur appelle scientifiques centraux) sont le point de convergence de nombreux contacts;
- les chercheurs attachés aux centres de recherche communiquent essentiellement entre eux; mais seuls les SC ont des contacts avec l'extérieur.

Les avantages du collège invisible

Il y en a six particulièrement recherchés par les scientifiques:

- 1) la promptitude**
- 2) les relations sélectives**
- 3) l'examen, l'évaluation et la synthèse de l'information**
- 4) la définition de lignes d'action**
- 5) la communication de l'ineffable**
- 6) l'obtention d'un feed-back**
- 7) le test avant publication**

Les inconvénients

Le collège invisible traditionnel a trois inconvénients majeurs.

- 1) Il ne fonctionne bien que lorsque le nombre des membres est petit,**
- 2) Il est élitiste,**
- 3) Il ne se prête pas ou mal à la 'formalisation'.**
- 4) Il a une durée de vie limitée**

Compte tenu des avantages qu'ils procurent, peut-on développer et mobiliser les CdP en milieu scientifique?

Trois considérations nous font espérer:

- 1) En Algérie, dans la perspective de l'EFC, l'adaptation et la valorisation des ressources humaines et scientifiques sont perçus comme des enjeux fondamentaux, et constituent une préoccupation majeure des pouvoirs publics. Engagés dans un même combat, les universités, l'Etat et les entreprises développent, de plus en plus, une coopération étroite.
- 2) Depuis les dix dernières années, la plupart des thèmes qui traitent de l'université indiquent la forte prégnance du thème de la collaboration interuniversitaire et Université-secteurs socio- économiques. Dés lors, les universitaires se trouvent de plus en plus impliqués dans les problèmes communs et de la société et si, auparavant, on les laissait se livrer à leurs recherches "en paix" sans obligations, de nos jours, ce n'est plus le cas. L'obligation de performance de leur établissement va les contraindre à changer. Ils trouveront donc dans la collaboration avec leurs collègues et le monde économique la source de leur succès.
- 3) A la faveur des TIC (notamment leurs caractéristiques: instantanéité, intemporalité, interactivité, virtualité, délocalisation) qui, incontestablement transforment favorablement le travail des scientifiques et facilitent leurs contacts à grande échelle, il y a vraisemblablement de réelles possibilités d'obtenir des résultats encourageants; grâce auxquelles, du reste, on peut intégrer la communauté scientifique résidant à l'étranger dans des CdP nationales.

Comment procéder?

Etant donné les spécificités du fonctionnement de la CdP en milieu scientifique, notamment son caractère réfractaire à la formalisation, au contrôle et aux ingérences, elle a besoin d'être cultivée. A l'instar d'un jardin, elle s'épanouit grâce aux soins qui respectent sa nature.

L'approche est donc surtout de ne pas pervertir leur délicate organisation; pas de "mauvaises herbes", pas trop d'engrais n'en plus. La stratégie serait de les aider à s'organiser et surtout de se maintenir le plus longtemps possible.

- Identifier les CdP intéressantes.
- Accompagner ces communautés et leur permettre de déployer leurs compétences dans les meilleures conditions possibles.
- Pratiquer un système d'évaluation adapté à leurs motivations.

