

# **CAPACITES RELATIONNELLES ET COMMUNAUTES DE PRATIQUES : LE CAS DES COMMUNAUTES COGNITIVES.**

**Alain Cucchi**

**Maître de Conférences  
Université de la Réunion  
GREGEOI**

E-mail : [alain.cucchi@univ-reunion.fr](mailto:alain.cucchi@univ-reunion.fr)

## **Résumé :**

Cet article traite des relations interorganisationnelles dans le cadre de communautés d'entrepreneurs tels que les associations professionnelles, les clubs d'entreprises, les syndicats professionnels, les associations de technopoles etc. Pour désigner ces communautés centrées sur les capacités relationnelles, de décision et de traitement de l'information, nous utiliserons le terme générique de communautés cognitives. Son objectif est de montrer que ces communautés développent les capacités relationnelles de leurs membres d'une part, que ces capacités sont influencées par la confiance et facilitent les collaborations d'autre part. Dans une première partie, différentes approches théoriques sont mobilisées pour rendre compte de ces formes de collaboration interorganisationnelle. Les approches fondées sur la ressource sont exposées pour rendre compte de la notion de capacité en général et des capacités relationnelles en particulier. Les approches fondées sur les communautés de pratique et la théorie de la structuration apportent des éclairages sur les dynamiques mises en œuvre. Une description de différentes formes de confiance est réalisée afin de préciser les conditions d'émergence de ces capacités relationnelles. Au terme de cette approche théorique, un ensemble d'hypothèses est exprimé. Dans une deuxième partie, les résultats d'une étude exploratoire menée auprès de 62 entreprises appartenant à trois communautés sont exposés. Un modèle à base d'équations structurelles est développé pour tester les hypothèses exprimées précédemment. Les résultats montrent que les capacités relationnelles et la capacité des communautés à générer de la confiance sont liées. De plus, les capacités relationnelles ont une influence sur le niveau de collaboration des partenaires. L'article conclut sur les apports, les limites et quelques pistes de développement.

**Mots-clés :** *capacité relationnelle, confiance, collaboration, communauté de pratique, méthode d'équations structurelles*

## INTRODUCTION

Synthétisant différents travaux sur les réseaux d'entreprises, Assens (2003) considère que l'organisation sous forme de réseau est motivée par des raisons externes et internes. Les raisons externes relèvent de la théorie des coûts de transaction : le réseau permet de diminuer les coûts de transaction dans certaines conditions. Ceci est particulièrement vrai dans les secteurs d'activité où les coûts de sous-traitance ou d'intégration sont élevés en raison de la spécificité des actifs, dans des secteurs où la maîtrise technologique et la capacité d'adaptation sont les facteurs clés de succès (informatique, biotechnologies, électronique, ...). Les relations de confiance au sein du réseau facilitent la rapidité d'exécution et la flexibilité nécessaires aux évolutions technologiques et commerciales. Les raisons internes s'expliquent par la théorie de la dépendance des ressources. « Le réseau est considéré comme un moyen de contrôler l'incertitude de l'environnement dans l'accès à des ressources complémentaires pour les firmes qui en font partie » (Assens, 2003, p.51). Le contrôle de la dépendance des ressources ne résulte pas de facteurs internes (spécificité des actifs et compétences distinctives), ou externes (contrôle des ressources rares), mais de la capacité à préserver ou enrichir un capital relationnel : la capacité à nouer et à fidéliser des relations avec autrui. « Contrairement au marché dans lequel il n'est pas possible de capitaliser sur les relations à cause des négociations, et contrairement à l'intégration hiérarchique pour laquelle la rente relationnelle n'a pas de sens, le réseau offre ainsi un cadre propice à l'analyse des avantages compétitifs de type relationnel » (Assens, 2003, p.51).

L'objet de ce travail s'intéresse à la façon de développer la capacité relationnelle des acteurs. Dans ce but, nous nous intéresserons à un environnement particulier susceptible de générer cette capacité : les « communautés cognitives ». Nous appellerons « communauté cognitive » une communauté d'entreprises ou d'organisations ayant pour projet de créer collectivement des situations favorables aux processus d'information et de décision. Ces communautés peuvent prendre la forme d'associations professionnelles, de syndicats professionnels, de fédérations, de clubs de dirigeants ou toute autre forme de collaboration n'ayant pas une vocation directement productive. Des recherches précédentes ont étudié ces communautés et ont développé un ensemble de réflexions dans ce domaine<sup>1</sup>. Elles révèlent l'importance des processus collectifs d'attention et d'interprétation c'est-à-dire de formes collectives de traitement de l'information et de la décision. Ces formes inter organisationnelles sont particulièrement actives dans le domaine des petites et moyennes entreprises (Baillette,

---

<sup>1</sup> Voir Baillette (2001), Chappoz (1995), Cucchi, (1999a,b)

2001) et permettent par exemple de développer des facultés de veille (Chapus, Lesca, 1997). Elles peuvent également utiliser les supports électroniques de communication pour s'affranchir, en partie du moins, des contraintes liées à l'espace et au temps. Les modes collectifs de traitement de l'information peuvent s'opérer par l'intermédiaire de forum, du courrier électronique, de listes de diffusion ... (Voir par exemple Benghozi et al. (2003)).

Ces communautés se distinguent des « communautés productives » qui ont vocation à produire, partiellement ou complètement, un bien ou un service marchand. Ce deuxième type est associé à un projet productif commun et vise à développer des actions communes afin d'améliorer collectivement les situations de production. Ces communautés ont des préoccupations économiques permettant de minimiser des coûts de production et de transaction. Elles peuvent également intégrer des aspects stratégiques comme la réduction de risque, la politique de recentrage, la recherche de flexibilité, l'acquisition d'avantages concurrentiels, le maintien de l'autonomie, la maîtrise du processus de création de valeur, le partage de connaissances ou la disponibilité de ressources (Barthélemy et al., 2001).

Ces deux finalités, mise en œuvre de conditions favorables à l'information d'une part et à la production d'autre part, ne s'opposent pas et permettent d'interpréter différentes situations relationnelles. Le tableau ci-après constitue une grille facilitant l'interprétation des relations inter organisationnelles selon l'intensité des finalités cognitives et productives.

<i>Cognitif</i> \ <i>Productif</i>	<i>Faible</i>	<i>Fort</i>
<i>Faible</i>	Marché : pas d'objectif particulier de partage de ressources productives ou cognitives.	Communauté Productive : Partage de ressources productives. Ex : Réseau de sous-traitants.
<i>Fort</i>	Communauté Cognitive : Partage de ressources cognitives. Ex : Association professionnelle.	Quasi Fusion ou intégration : Partage de ressources productives et cognitives.

**Tableau 1: Finalités et situations communautaires**

Quatre situations archétypales sont alors envisageables. La première concerne les situations de marché où les finalités productives et cognitives sont faibles. Les relations entre acteurs se limitent à des échanges économiques. A l'autre extrémité, les acteurs s'engagent dans des relations ayant vocation à partager des ressources productives et cognitives. De telles relations conduisent à des situations d'intégration ou de quasi fusion. Lorsque l'objectif productif est fort et l'objectif cognitif faible, on se trouve dans des situations partenariales centrées sur des ressources productives. C'est notamment le cas des réseaux de sous-traitants exploités pour ajuster les capacités de production aux variations de la demande. Enfin, lorsque l'objectif productif est faible et l'objectif cognitif fort, on se trouve dans des situations partenariales centrées sur le partage de ressources cognitives. C'est le cas des

communautés cognitives, ces communautés d'acteurs centrées sur les processus d'information au sens large. Ce travail s'intéresse à ce dernier type de communauté. Il vise plus particulièrement à préciser en quoi ces communautés cognitives peuvent constituer des espaces d'apprentissage relationnel.

Une première partie est consacrée au cadre théorique. Elle décrit succinctement les concepts liés à la théorie de la ressource et la notion de capacité relationnelle. Elle développe également la théorie des communautés de pratique et la notion de confiance pour mieux comprendre le contexte dans lequel se développe les relations. Dans une deuxième partie une étude empirique est réalisée. Utilisant une méthode à base d'équations structurelles, elle vise à tester les relations entre confiance, capacité relationnelle et développements de projets de collaboration. La méthodologie est rapidement présentée et les principaux résultats discutés. L'article conclut sur les apports, les limites et les perspectives de développement de ce travail.

## **1 LE CADRE THEORIQUE**

### ***1.1 LA THEORIE DE LA RESSOURCE***

La théorie de la ressource, ou Resource Based View (RBV), prend corps dans l'explication de la performance des entreprises. Depuis les travaux fondateurs en gestion stratégique, les chercheurs visent à identifier les paramètres explicatifs de la performance (Drucker, 1954; Chandler, 1962; Ansoff, 1965; Andrews, 1971). Mais dans cette tentative, les résultats n'ont pas toujours été probants<sup>2</sup>. Pour expliquer les différences de performance, une première approche s'inscrit dans le paradigme de l'économie industrielle. Dans cette perspective, la capacité d'une entreprise à obtenir un taux de profit supérieur à son coût de capital (rente) dépend de deux facteurs : l'attrait de l'industrie dans laquelle elle œuvre et l'établissement d'un avantage compétitif sur ses concurrents (Porter, 1980). La source d'un avantage concurrentiel provient essentiellement du positionnement de l'entreprise à l'intérieur d'une industrie donnée. Les premiers résultats ont eu tendance à confirmer cette approche (Schmalensee, 1985; Wernerfelt, Montgomery, 1988). Toutefois, la plupart de ces études ne parviennent pas à établir des liens significatifs entre les caractéristiques d'une industrie et la rentabilité des entreprises individuelles qui la composent (Rumelt, Schendel & Teece, 1991; Rumelt, 1991; Hansen & Wernerfelt, 1989). De plus, des études plus récentes montrent que le secteur n'est pas le facteur le plus explicatif de la performance des entreprises (McGahan et Porter, 1997; Mauri et Michaels, 1998; Ngobo et Stephany, 2001). L'autre approche se

---

<sup>2</sup> cf. l'ouvrage de Miller (1990) décrivant les difficultés des entreprises de l'ouvrage de Peters & Waterman «Le prix de l'excellence» (1982).

centre sur des actifs tangibles et intangibles associées de manière quasi-permanente à l'entreprise pour obtenir un avantage concurrentiel : les ressources et compétences de la firme (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986, 1991). Dans cette approche, les conditions d'un avantage concurrentiel sont basées sur les 3 principales caractéristiques suivantes: la valeur stratégique des ressources et compétences (Barney, 1991; Grant, 1991), la rareté des ressources et compétences (Barney, 1991; Collis & Montgomery, 1995), et les concepts de non imitabilité et de non substituabilité des ressources et compétences (Dierickx, Cool & Barney, 1989). Des études ont confirmé l'importance des ressources et compétences dans l'explication de la performance des entreprises (Roquebert et al., 1996 ; McGahan et Porter, 1997 ; Mauri et Michaels, 1998 ; Ngobo et Stéphanie, 2001).

Toutefois, comme le souligne Arrègle et Quelin (2000), le champ de l'approche par les ressources est foisonnant mais un consensus semble apparaître (Teece, Pisano, Shuen, (1997) cité dans Arrègle, Quelin (2000)) :

- Les ressources : ce sont des actifs spécifiques à l'entreprise qui sont difficiles à imiter.
- Les compétences organisationnelles : ensemble de ressources individuelles et collectives qui permettent de réaliser une activité composée de routines organisationnelles et de processus.
- Les capacités dynamiques : la capacité de la firme à intégrer, construire et reconfigurer ses compétences pour s'adapter aux changements de l'environnement.

## ***1.2 LA CAPACITE RELATIONNELLE***

Au cœur de la « Resource-Based View » (RBV) sont les processus de production des connaissances, d'ingénierie, d'information et de décision car ils génèrent des ressources susceptibles de maintenir des avantages compétitifs (Mahoney, Pandian, 1992). Certains de ces processus permettent à l'organisation de se relier à son environnement. Persais (2004, p. 131) définit la notion de compétence relationnelle comme « la capacité d'une entreprise à tisser et entretenir un lien positif et durable avec un acteur clé de l'environnement ». Cette définition, met l'accent sur la notion d'acteur clé et sur la temporalité de la relation. L'acteur clé appartient aux parties prenantes extérieures à l'organisation telles que les clients, les fournisseurs, les sous-traitants, les administrations et collectivités locales, divers organismes de la société civile (associations de défense des consommateurs, organisations écologistes, organisations syndicales ...) ... L'intrication de ces acteurs et leur influence nécessite que l'entreprise développe une aptitude à coopérer avec eux. De plus, le lien unissant les partenaires doit être positif mais il doit également être durable. De ce fait, le temps n'est pas une variable comme les autres et permet de différencier une relation durable d'une

coopération opportuniste. Elle diffère de celle de Gulati (1999) portant sur les « ressources de réseau » en englobant non seulement la question des relations interorganisationnelles, mais également celle des liens entre l'entreprise et les autres acteurs externes. Toutefois, toutes deux mettent l'accent sur l'exigence de compétences stratégiques pour mettre au point et réussir des accords de collaboration.

En reprenant et en adaptant la définition relative aux capacités en général de Wade M. et Hulland J. (2004), la capacité relationnelle peut se définir comme des modèles d'actions répétables destinés à mettre l'organisation en relation avec son environnement de façon efficiente. Cette définition présente l'avantage d'insister sur le processus (modèle d'action) et la finalité (efficience). De ce point de vue, la notion de capacité relationnelle est dynamique, constituée de routines à mettre en œuvre pour entretenir un lien durable et efficient avec l'environnement. La finalité de cette mise en relation est contingente à la stratégie de chaque partenaire, dans des logiques d'affrontement, d'évitement ou de partenariat (Koenig, 1996). L'efficience d'une relation ne se traduit pas forcément en termes économiques, mais également en termes stratégiques dans les positions des acteurs au sein des réseaux.

### ***1.3 LE DEVELOPPEMENT DES CAPACITES RELATIONNELLES***

Des travaux<sup>3</sup> ont relevé l'effet des communautés d'entrepreneurs sur la confiance, l'information et la décision mais la question qui se pose maintenant concerne le développement et l'apprentissage de ces capacités relationnelles. Comment interpréter le rôle des communautés cognitives dans le développement de ces capacités ? De façon très synthétique, Chanal (2003) présente deux perspectives sous-jacentes aux travaux sur l'apprentissage et la gestion des connaissances. La première se centre sur la connaissance en tant qu'objet d'étude. Elle est constituée notamment de la « Knowledge Based View (KBV) » qui considère la connaissance comme une ressource pouvant générer un avantage concurrentiel. La capacité à créer des connaissances est ce qui distingue l'entreprise du marché (Conner et Prahalad, 1996 cités par Arregle et Quelin, 2000). Elle s'intéresse également à la dynamique de création des connaissances et aux processus de changement d'état de la connaissance (cf. travaux de Nonaka notamment). La seconde s'intéresse plus particulièrement aux interactions sociales et aux pratiques. Elle distingue la connaissance en tant qu'objet (knowledge) de la connaissance incorporée dans l'action (knowing). Cette perspective met l'accent sur le sens et l'interprétation dans les interactions (Daft, Weick,

---

<sup>3</sup> Voir par exemple Baillette (2001), Chappoz (1995), Cucchi (1999a,b)

1984). Elle focalise également sur l'apprentissage par la pratique, en situation, par le concept de « communauté de pratique ».

Trois attributs caractérisent les communautés de pratique : un échange intense et volontaire de savoir tacites, un mode informel mais très efficace de coordination du travail et un espace identitaire qui donne sens et motivation au travail (Soulie E., 2004). Wenger (2002) définit une communauté de pratique comme « un groupe de personnes qui partagent un centre d'intérêt, un ensemble de problèmes ou une passion à propos d'un sujet et qui approfondissent leur connaissance et expertise dans ce domaine en interagissant de façon continue. »

Cette théorie des communautés de pratique (TCP) est donc une théorie socioculturelle de l'apprentissage en situation. Elle met l'accent sur la dimension sociale propre aux interactions cognitives entre une personne et son environnement. Elle prolonge l'approche de Vygotsky qui est l'un des premiers à mettre l'accent sur l'origine sociale des phénomènes individuels. De ce fait, la TCP accorde la primauté à l'apprentissage social, au développement cognitif dans et par le groupe plutôt que dans la tête des individus. Dans cette conception, les concepts ne sont pas autonomes et la connaissance est fondamentalement le produit d'activités sociales et culturelles (Soulie, 2004). Si les individus disposent de ressources cognitives et de schèmes d'interprétation qui structurent l'apprentissage individuel, les communautés de pratique ont un « répertoire partagé » qui est un ensemble de ressources mobilisables pour la négociation des significations dans les situations d'interaction (Chanal, 2004). Ce répertoire se construit au cours du temps, en faisant émerger des pratiques collectives de nouvelles ressources pour construire du sens. Ce répertoire est constitué d'éléments concrets tels que les maquettes, prototypes, des outils ... D'autres sont plus abstraits tels que les mots, concepts, histoires, mythes, symboles ... Ils sont apportés par les individus en tant qu'expérience individuelle mais également par l'organisation, fruit des interactions et des pratiques communautaires passées (Chanal, 2000, 2004). Cette notion de répertoire permet de concevoir de façon intégrée l'(inter)action et son cadre d'intervention : l'(inter)action se fonde sur un système de règles et de ressources, la « structure » au sens de A.Giddens (1988), qu'elle justifie et actualise en retour. Cette structure sociale s'articule autour d'un système de règles sémantiques, producteur de sens, d'un système de règles d'allocation de ressources, associé au pouvoir et à la domination et d'un système de règles morales assurant la légitimité des actions. Tous ces systèmes sont en interaction et ne peuvent s'interpréter sans faire référence aux autres.

Cette approche s'adapte pleinement aux communautés cognitives et permet une meilleure interprétation de leur fonctionnement. Les interactions régulières font émerger une structure/répertoire régissant et régulant le comportement des adhérents. Le système de règles sémantique permet d'améliorer les capacités d'analyse et d'interprétation des adhérents. Le système de règles d'allocation de ressources concerne les capacités de « lobbying » et d'accès aux ressources informationnelles notamment. Le système de règles morales concerne l'émergence de règles de comportement, d'éthique et de confiance (pour une interprétation des communautés cognitives par la théorie de la structuration voir Cucchi et Houze (2002)). D'autre part, la TCP montre que ces environnements développent l'apprentissage en favorisant les échanges d'informations tacites. Pour chaque adhérent, l'objet d'apprentissage est alors l'autre, afin de mieux comprendre ses valeurs, ses comportements. En situation, chaque adhérent peut expérimenter sa mise en relation avec les autres à peu de frais. Le corpus de connaissances accumulé peut couvrir différents champs selon les communautés cognitives, mais il comprend de façon plus ou moins tacite une connaissance relative aux membres de la communauté. Ainsi, cette structure (au sens de Giddens) ou ce répertoire (au sens de la TCP) est constitué d'un ensemble de ressources et de capacités qui contraignent et autorisent la mise en relation (interaction) des acteurs. Parmi ces ressources et capacités, la confiance prend une dimension particulière.

#### **1.4 UNE RESSOURCE : LA CONFIANCE**

Consubstantielle à la relation et assurant la coordination au sein des réseaux, la ressource à la base de la capacité relationnelle est la confiance. En effet, la gestion des comportements opportunistes au sens de Williamson (1996, 1998) ne peuvent être contractualisées pour de nombreuses raisons : méconnaissance du coût lié au comportement opportuniste, incapacité à exprimer correctement les termes du mécanisme de régulation, incapacité à supporter le délai lié au règlement du litige ... C'est la raison pour laquelle la confiance joue un rôle primordial dans les relations interorganisationnelles (Baillette, 2001 ; Geindre, 2000 ; Mothe, Ingham, 2000 ; Ingham, Mothe, 2003 ; Richardson, 1972).

Dans leur acception de la confiance, Mayer et al. (1995) considèrent que le *trustor* (celui qui fait confiance) prend un risque en se rendant vulnérable aux actions du *trustee* (celui à qui on accorde la confiance). Leur concept de confiance s'organise autour de trois aspects : la capacité (*ability*) en tant qu'aptitude à réaliser quelque chose, la bienveillance (*benevolence*) en tant que manifestation de dispositions positives à l'égard du trustor et l'intégrité (*integrity*) en tant que dimension éthique. Etant donnée la proximité des deux dernières dimensions, d'autres auteurs, tels que Baillette (2001), se limitent aux dimensions morale et

technique du trustee. D'un point de vue individuel, la confiance peut se manifester a priori. Dans cette interprétation, elle émerge généralement de relations historiques : les individus ont conscience d'appartenir à une communauté, ils sont liés par un destin commun dont les critères d'adhésion excluent l'exploitation des faiblesses des autres. La confiance est interprétée comme un « dispositif de jugement » sur les relations futures entre les partenaires d'une coopération (Karpik, 1996). Elle peut également se manifester a posteriori. Le processus initial de confiance se transforme alors en processus adaptatif (Hallen et al., 1991). Les partenaires ne connaissent pas a priori la nature et l'étendue des difficultés qu'ils vont rencontrer dans le projet qui est le leur. La confiance est alors considérée comme un processus adaptatif car chaque adhérent donne des signes de confiance à l'autre : il adapte son comportement de façon à répondre aux attentes de l'autre. Enfin, elle peut être le fruit d'un calcul rationnel afin de réduire les coûts de transaction (Calculative trust pour Williamson, 1993). Chaque partenaire a intérêt, par calcul, à faire confiance car le coût de contrôle est trop élevé.

D'autre part, la confiance peut également s'entendre d'un point de vue collectif. La confiance et la capacité à faire confiance dépendent alors des codes, des normes et des valeurs socialement utilisées par le groupe (Geindre, 2000). Cette approche est notamment défendue par les conventionnalistes (Gomez, 1994, 1997). La confiance est accordée aux individus sous la contrainte de se conformer à des normes de comportements acceptées par la communauté. Ceci pose la question du temps. L'interprétation d'une situation partenariale ne peut se satisfaire d'une vision instantanée, synchronique, des échanges. Dans la phase de conception d'un projet, un des objectifs d'un projet est de motiver une activité qui à son tour engendrera de nouveaux objectifs ((Simon, 1991), p. 165.). Un projet n'est pas une fin et son aboutissement établit les conditions de développement d'un futur projet. Cette conscience des projets futurs régule les comportements en limitant les agissements qui sont susceptibles de les remettre en cause. Au niveau de la communauté, les comportements opportunistes des acteurs sont connus et les expériences de collaboration sont échangées entre partenaires. Elles s'expriment sous forme d'histoires, de mythes ou de symboles. La connaissance de ces histoires forge une réputation, qui est une expression collective de la confiance. Elle intervient et conditionne les relations interpersonnelles des membres de la communauté. La confiance n'est donc pas un accident de l'histoire ou seulement l'héritage d'une culture commune : elle peut émerger du conflit par réinterprétation des événements et des expériences en commun (Sabel, 1992). Ainsi, « les organisations consacrent une énergie considérable à développer une compréhension collective de [leur] histoire. Ces

interprétations des expériences dépendent des structures dans lesquelles les événements sont compris » (Levitt, March, 1988). En complément de ses propres expériences, le membre de la communauté utilise des réinterprétations partagées (réputation) pour étalonner un niveau de confiance dans les autres partenaires. Cet étalonnage précède et conditionne l'émergence de capacités relationnelles. Ainsi, grâce aux relations entre les adhérents d'une part, et à l'apprentissage interorganisationnel d'autre part, la coopération entre entreprises liées peut s'effectuer à coûts moindres (Neuville, 1998).

### ***1.5 L'EXPRESSION DES CAPACITES RELATIONNELLES***

Dans le cadre des communautés cognitives, comment s'expriment ces capacités relationnelles ? Autrement dit, quels sont les modèles d'actions mis en œuvre destinés à mettre en relation les partenaires de la communauté et quelles en sont les conséquences observables ? L'observation empirique de ces communautés permet de distinguer plusieurs types d'activités. Sans chercher l'exhaustivité, on peut citer les réunions périodiques (mensuelles ou autres), les groupes de travail thématiques, les activités de communication, les productions audiovisuelles (reportages, émissions périodiques, ...), les événementiels (salons, journées portes ouvertes ...), les formations sur des thèmes choisis collégialement, ... Ces activités, renouvelées à intervalles réguliers, sont autant de modèles d'actions répétables. Elles permettent à des responsables d'entreprises de se rencontrer dans un contexte différent de celui du marché. La diversité des sujets et la fréquence élevée des motifs de rencontre permettent de multiplier les échanges entre acteurs. Il s'agit même d'une des principales missions de ces communautés (Baillette, 2001). Dans ce sens, la communauté développera la capacité relationnelle des acteurs si elle favorise les échanges d'informations. Avec l'utilisation des technologies de l'information, ces relations se prolongent en dehors des activités communautaires par l'utilisation d'outils électroniques de communication tels que le courrier électronique. Dans le contexte différent d'entreprises appartenant à un même groupe, Cucchi C. (2004) montre qu'il est possible de tracer les flux de ces réseaux et d'en obtenir des représentations graphiques à des fins de diagnostic et d'action. Ces traces sont l'empreinte résultant de la mise en œuvre de ces modèles d'action répétables, de ces mises en relation répétées. Ces représentations permettent de définir les contours d'un tissu relationnel dont l'intensité de la trame varie en fonction des événements. Du point de vue de chaque acteur, cette mise en relation pourra se traduire par une augmentation quantitative ou qualitative des échanges d'information. Dans le premier cas, les acteurs ont le sentiment d'échanger ou de traiter plus d'information. Dans cette acception, la notion de relation, dans le sens des définitions précédentes, n'apparaît pas

réellement et laisse la place à la capacité de traitement. Dans le second cas, la qualité des échanges dépend de la nature de l'information échangée mais également de celui (ou celle) qui se trouve à l'origine de l'information. Lorsque des adhérents échangent des informations sur des idées, des projets ou des problèmes, la portée de ces échanges est qualitativement plus importante que pour des informations anodines portant sur des sujets d'ordre général. Intervient alors l'image de l'autre, la connaissance de ces valeurs et de son comportement. Avec le temps, chaque acteur se constitue, par observation et réputation, un référentiel de jugement sur la « qualité » des interlocuteurs. Certains adhérents deviennent alors des sources d'information privilégiées auxquelles une attention particulière est portée. Cela rejoint la notion de crédibilité de la source et la gestion de la fiabilité des informations échangées (Baillette, 2001 ; Reix, 1995). L'échange d'information se conçoit alors dans la durée, en servant à tisser un lien positif et durable avec d'autres acteurs de la communauté.

Dans l'étude empirique développée ci-après, une attention particulière sera portée à cette dimension, en focalisant les indicateurs sur l'échange d'informations qualitativement importantes (idées, projets, problèmes), sur la meilleure connaissance des autres et sur l'identification d'acteurs constituant des sources pertinentes d'information. Si un adhérent exprime un niveau élevé pour ces items, cela montrera qu'il a pu utiliser la communauté cognitive pour se mettre en relation avec d'autres. La communauté cognitive aura donc pu développer sa capacité relationnelle. Et réciproquement si le niveau exprimé est faible. D'autre part, nous intéresserons, en amont, aux effets de la confiance sur les capacités relationnelles. En effet, selon la littérature évoquée, la confiance est une ressource nécessaire pour le développement des capacités relationnelles. Enfin, notre travail testera en aval les effets de la capacité relationnelle sur la collaboration entre adhérents. En effet, l'objectif étant in fine de favoriser, en dehors de la communauté cognitive, les collaborations entre adhérents. En synthèse, ceci nous amènera à tester les hypothèses suivantes :

- H1 : La confiance influence positivement les capacités relationnelles des partenaires des communautés cognitives.
- H2 : La confiance influence la collaboration entre les partenaires des communautés cognitives.
- H3 : Les capacités relationnelles favorisent la collaboration entre les partenaires des communautés cognitives.

Ces hypothèses vont être examinées au travers d'une étude exploratoire menée auprès de trois associations professionnelles.

## **2 L'ETUDE EXPLORATOIRE**

Une étude portant sur des communautés professionnelles a été réalisée. 270 entreprises membres de trois associations professionnelles (Aquitaine Multimédia situé en France métropolitaine, l'Association Réunionnaise des professionnels des Technologies de l'Information et de la Communication (ARTIC) et l'Association pour le Développement Industriel de la Réunion (ADIR) situées à l'Ile de la Réunion) ont été contactées.

Les deux premières communautés sont constituées d'entreprises œuvrant dans le domaine des technologies de l'information et de la communication, c'est-à-dire constituées majoritairement de sociétés de services et d'ingénierie informatique, d'opérateur de télécommunication, de constructeurs et de consultants dans ce domaine. La dernière communauté rassemble les entreprises industrielles de l'Ile de la Réunion.

Dans un premier temps, un travail qualitatif a été réalisé afin de mieux comprendre et interpréter le fonctionnement de ces communautés. Ainsi, pendant environ 8 mois, nous avons pu participer aux réunions de travail et aux activités des membres de la communauté ARTIC. A partir de ce travail empirique d'observation et de collaboration, un questionnaire a été élaboré. L'objectif était de mieux décrire le contexte relatif aux processus collectifs de traitement de l'information. Sur 270 questionnaires envoyés par e-mail ou par fax, 62 ont pu être exploités ce qui correspond à un taux de 23%. Chaque questionnaire a été envoyé à une personne de l'entreprise suite à un appel téléphonique de notre part afin de bien identifier notre interlocuteur, en général le responsable de l'entreprise. Le questionnaire comportait 62 questions codées sur une échelle de Likert à 7 points.

Considérant la nature exploratoire de l'étude, le traitement quantitatif des données ne visait pas à valider des échelles de mesure. Il cherchait plutôt à obtenir un ensemble d'indicateurs auprès de responsables d'entreprises concernant le contexte de la communauté, les capacités à décider et à s'informer et les effets ressentis par les adhérents (pour plus de détail voir (Cucchi, 1999a)). Parmi ces données, ont été extraits les indicateurs traitant de la confiance, de la mise en relation des adhérents et de la collaboration. La méthodologie mise en œuvre pour traiter ces données est exposée dans les paragraphes ci-après.

### **2.1 METHODOLOGIE**

#### **2.1.1 La procédure de factorisation**

Dans un premier temps, afin d'éviter les facteurs d'échelle et de limiter l'effet des différences de distribution, les données ont été centrées et réduites. La méthode Listwise deletion permet de traiter les données manquantes.

Une première question consiste à savoir si les données initiales, les réponses au questionnaire, sont factorisables. Ces données doivent être suffisamment cohérentes pour pouvoir y chercher, de façon raisonnable, des dimensions communes qui aient un sens et qui ne soient pas un artefact statistique (Evrard et al., 1997, chapitre 10). Deux tests sont disponibles à cet effet :

- Le test de sphéricité de Bartlett : il mesure si la forme du nuage de points présente des directions privilégiées ou s'il a la forme d'une sphère.
- Le test d'adéquation des données (MSA Measure of Sampling Adequacy) dû à Kaiser, Meyer et Olkin. Il peut être calculé au niveau global (indice KMO) et au niveau de chaque variable (indice MSA (Measure of Sampling Adequacy) dans la Matrice des Anti-Images, diagonale de la matrice de corrélation des Anti-Images dans SPSS). Ces valeurs doivent être supérieures à 0,5.

Pour construire les facteurs, la méthode du maximum de vraisemblance a été utilisée car elle est la plus robuste. Le test de Kaiser (valeur propre supérieure à 1) sera utilisé pour déterminer le nombre de facteurs à retenir. Pour chaque concept, se traduisant par un facteur, l'alpha de Cronbach sera calculé afin de vérifier la validité du facteur. La valeur de cet indicateur devra être supérieur à 0,70.

Dans un deuxième temps, une procédure d'analyse confirmatoire du facteur par équations structurelles est réalisée. Cette étape permet de s'assurer de la qualité de la mesure obtenue en termes de validité convergente et de validité discriminante. Pour cela, le logiciel LISREL (V8.54) est utilisé. Deux catégories d'indices peuvent être utilisées pour évaluer l'adéquation du modèle théorique à la structure des moments (covariance ou corrélation) : les indices d'ajustement et les indices relatifs de comparaison (ou incrémentaux). Les indices fondés sur la fonction d'ajustement permettent d'évaluer la qualité de l'ajustement du modèle théorique aux données.

- Le Khi deux est une mesure de l'inadéquation du modèle aux données. Il mesure la distance entre la matrice des moments (covariance ou corrélation) de l'échantillon et celle du modèle théorique testé. Ainsi, il mesure si le modèle théorique est proche de celui contenu dans les données.
- RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) est une mesure de divergence par degré de liberté.
- RMR (Root Mean Squared Residual) est une mesure portant sur la moyenne des écarts entre la matrice des moments des données et celle calculée par LISREL.

- GFI (Goodness of Fit Index) est une autre mesure de l'adéquation en limitant l'effet de la taille de l'échantillon sur le Khi-deux. Le GFI exprime le pourcentage de variance/covariance expliquée par le modèle structurel. AGFI est le GFI ajusté par rapport aux degrés de liberté.

Les indices de comparaison mesurent l'amélioration de l'ajustement en comparant le modèle testé à un modèle plus restrictif (modèle de base). En général, ce modèle de base est un modèle où toutes les variables observées seraient non corrélées (modèle nul), aucune relation structurelle entre les variables n'étant supposée.

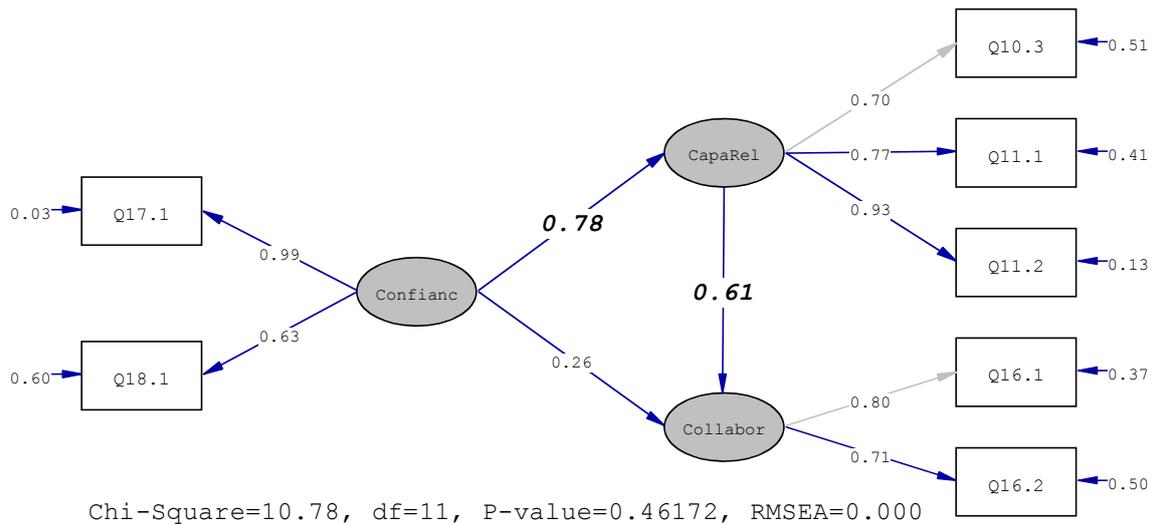
- NFI : il représente la proportion de covariance totale entre les variables expliquée par le modèle testé, lorsque le modèle nul est pris comme référence.
- PNFI : cet indice résulte de l'ajustement du NFI par rapport aux degrés de liberté du modèle nul et du modèle testé.
- NNFI : il compare le manque d'ajustement du modèle à tester à celui du modèle de base.
- CFI : il mesure la diminution relative du manque d'ajustement.

Ces critères permettent d'évaluer le niveau de convergence entre un modèle théorique (à tester) et les données provenant de l'étude. Ces critères nous serviront pour décrire les concepts (les modèles de mesure) et les relations entre ces concepts (le modèle structurel). A des fins d'interprétation, des valeurs limites sont associées à chaque indice. Celles-ci sont récapitulées dans le tableau de synthèse des indices de convergence du modèle ci-après. Pour plus de détails sur les méthodes d'équations structurelles, voir Jöreskog & Sörbom (1993, 2001), Roussel & al. (2002).

## **2.2 LES RÉSULTATS**

### **2.2.1 Le modèle global**

L'étude portait sur l'identification de capacités relationnelles d'une part et de leurs rôles vis-à-vis de la confiance et de la collaboration. Le schéma de la figure 2 présente le modèle global testé. Il comporte la mesure des trois concepts évoqués : confiance, capacités relationnelles et collaboration (modèles de mesure). Il teste également des relations entre ces concepts au centre du modèle (modèle structurel). Les valeurs du modèle structurel en gras-italique sont significatives (T de Student pour  $p > 0,05$ ).



**Figure 1 : Modèles structurel et de mesure.**

Dans un premier temps, il s'agit de s'assurer de la compatibilité du modèle théorique proposé dans la figure ci-dessus avec celui contenu dans les données de l'étude. Pour cela, le chercheur se réfère à un ensemble d'indices fourni par le logiciel et qui ont été évoqués précédemment.

Indices	Critères d'acceptabilité	Valeur obtenue
<b>Indices fondés sur la fonction d'ajustement</b>		
Khi-deux ( $\chi^2$ )	Le plus petit possible	10,78
Khi-deux / ddl ( $\chi^2$ /degrés de liberté)	< 2	0,98 (ddl=11)
GFI (Goodness of Fit Index)	$\geq 0,9$	0,95
AGFI (Adjusted GFI)	$\geq 0,9$	0,88
RMSEA	< 0,05	0,00
RMR (Root Mean Square Residual)	< 0,05	0,037
<b>Indices relatifs de comparaison</b>		
NFI	> 0,9	0,97
CFI	> 0,9	1,00
PNFI	> 0,5	0,51
NNFI	> 0,9	1,00

**Tableau 2: Synthèse des indices de convergence du modèle**

Les valeurs contenues dans ce tableau de synthèse montrent une convergence satisfaisante du modèle. D'une manière générale, les indices d'ajustement et les indices relatifs de comparaison présentent des valeurs acceptables. Seul l'indice AGFI présente une valeur un peu faible (0,88). Dans l'absolu, le pourcentage de variance restituée est correct (0,95). Mais en ajustant cette valeur aux degrés de liberté, le pouvoir explicatif est un peu en deçà de la valeur limite. Considérant la nature exploratoire de l'étude et la valeur proche de la limite (0,9), cela ne constitue pas un défaut majeur susceptible de remettre en cause le modèle global.

### 2.2.2 Les facteurs

Le modèle présenté ci-dessus comporte trois facteurs latents : « Capacités relationnelles », « Confiance » et « Collaboration ».

#### « Capacités relationnelles »

Un ensemble d'indicateurs traitant des capacités relationnelles des adhérents a été extrait de l'étude. Au terme de la procédure décrite ci-dessus, trois indicateurs sont utilisés pour évaluer le développement des capacités relationnelles des acteurs au sein des communautés professionnelles.

Q10.3	Certains adhérents constituent-ils des sources d'information auxquels vous prêtez particulièrement attention ?
Q11.1	Pensez-vous que les partenaires se connaissent mieux et arrivent à anticiper certaines réactions ?
Q11.2	Echangez-vous des avis sur des idées, des projets, des problèmes avec certains adhérents ?

**Tableau 3: Les indicateurs du facteur "Capacités relationnelles"**

Ces indicateurs permettent de voir dans quelle mesure les adhérents des communautés professionnelles profitent de l'environnement communautaire pour développer des relations avec les autres membres. Le premier indicateur concerne la capacité de l'adhérent à profiter des relations au sein de la communauté pour identifier des partenaires constituant des sources d'information. La capacité relationnelle s'exprime dans l'identification de partenaires clés constituant des ressources d'information. Le deuxième indicateur concerne la capacité à mieux connaître les partenaires de la communauté professionnelle. La capacité relationnelle s'exprime alors dans la connaissance des autres. Enfin, le dernier indicateur concerne les échanges entre adhérents. La capacité relationnelle s'exprime alors dans la dynamique des échanges entre adhérents. Le facteur « Capacités relationnelles » indique le niveau de mise en relation de l'adhérent interrogé avec les autres partenaires de la communauté. Il ne traite donc pas des relations productives, dans le cadre de partenariats industriels ou commerciaux. Il reflète trois aspects complémentaires de la mise en relation d'acteur en intégrant les aspects informationnels, connaissance des autres et dynamique des échanges.

#### « Collaboration »

Les indicateurs concernant la collaboration visent à identifier en quoi la communauté professionnelle favorise la collaboration entre ses membres.

Q16.1	La « communauté professionnelle » facilite t'elle le développement de projets entre ses adhérents ?
Q16.2	Dans quelle proportion les projets de votre entreprise se développent-ils en collaboration avec un ou plusieurs adhérents de la « communauté professionnelle » ?

**Tableau 4: Les indicateurs du facteur "Collaboration"**

Le premier indicateur cherche à savoir si la communauté professionnelle est un environnement permettant de développer les projets entre adhérents. Il s'agit d'une appréciation globale sur l'influence de la communauté dans le développement de projets entre adhérents. Le second traite du cas de chaque partenaire et mesure le niveau de collaboration de l'adhérent interrogé avec les autres adhérents. Le facteur commun résultant évalue globalement le niveau de collaboration entre les membres de la communauté.

### « Confiance »

La confiance est un concept au cœur des relations sociales en général et des relations interfirmes en particulier. Dans ce travail, le facteur « Confiance » est construit à partir des deux indicateurs ci-après.

Q17.1	La « communauté professionnelle » favorise-t-elle l'émergence de confiance et l'ouverture d'esprit de ses adhérents ?
Q18.1	La « communauté professionnelle » permet-elle de réduire les comportements opportunistes de ses adhérents ? (effets de réputation, d'information entre membres, d'observation des comportements...)

**Tableau 5: Les indicateurs du facteur "Confiance"**

Le premier indicateur (Q17.1) concerne la capacité de la communauté à faire émerger la confiance. Le second (Q18.1) concerne la capacité de la communauté à réduire les comportements opportunistes par des effets de réputation notamment. Plus qu'un niveau de confiance, ce facteur évalue la capacité de la communauté professionnelle à faire émerger de la confiance. En conséquence, il ne s'agit pas de la confiance en tant que résultat mais plutôt du processus de construction de la confiance au sein des communautés. De ce point de vue, la confiance n'est pas un élément pré existant à la relation. Il s'agit d'un construit résultant des activités de la communauté professionnelle. C'est la raison pour laquelle la notion de réputation, que l'on peut associer à une perception collective de la confiance, intervient dans ce processus de construction.

### **2.3 LES RELATIONS ENTRE FACTEURS**

Les relations entre facteurs constituent le modèle structurel. Il permet de tester des relations hypothétiques entre des concepts abstraits. En utilisant un modèle structurel, l'objectif de ce travail était de préciser le rôle des capacités relationnelles au sein des communautés cognitives. Les équations structurelles résultant des traitements et décrivant les relations entre facteurs sont présentées ci-après.

Structural Equations		
CapaRel = 0.78*Confianc, Errorvar.= 0.39 , R <sup>2</sup> = 0.61		
(0.17)	(0.16)	
4.70	2.43	
Collabor = 0.61*CapaRel + 0.26*Confianc, Errorvar.= 0.31 , R <sup>2</sup> = 0.69		
(0.23)	(0.21)	(0.16)
2.61	1.21	1.91

### Équation 1 : Les relations structurelles

Le modèle présenté teste trois relations entre les facteurs « Confiance » (Confianc), « Capacités relationnelles » (CapaRel) et « Collaboration » (Collabor). La première équation décrit la relation entre la confiance et la capacité relationnelle. Cette relation est significativement positive avec un coefficient de 0,78 (T=4,70). En conséquence, plus la communauté est capable de générer de la confiance, plus les capacités relationnelles seront élevées. De plus, le facteur « Confiance » permet d'expliquer plus de 60% de la variance (R<sup>2</sup>=0,61). Cela signifie que si d'autres éléments influencent les capacités relationnelles des partenaires, il demeure que la capacité de la communauté à générer de la confiance est fondamentale pour favoriser le développement de capacités relationnelles.

La deuxième équation concerne la collaboration. On peut observer que la collaboration entre partenaires de la communauté est significativement influencée par les capacités relationnelles des acteurs (coeff. 0,61, T=2,61). En revanche, l'influence directe du facteur « Confiance » n'est pas significative (coeff. 0,26, T=1,21). Cela signifie que la capacité de la communauté à générer de la confiance n'exerce pas une influence suffisante pour générer des collaborations. Cette influence ne devient significative qu'au travers de la capacité des partenaires à se mettre en relation avec d'autres partenaires. Le pouvoir explicatif des facteurs « Capacités Relationnelles » et « Confiance » sur « Collaboration » est satisfaisant avec près de 70% de variance expliquée (R<sup>2</sup>=0,69). Ce modèle n'invalide donc pas l'hypothèse selon laquelle les capacités relationnelles influencent favorablement le niveau de collaboration entre acteurs.

### 3 DISCUSSION

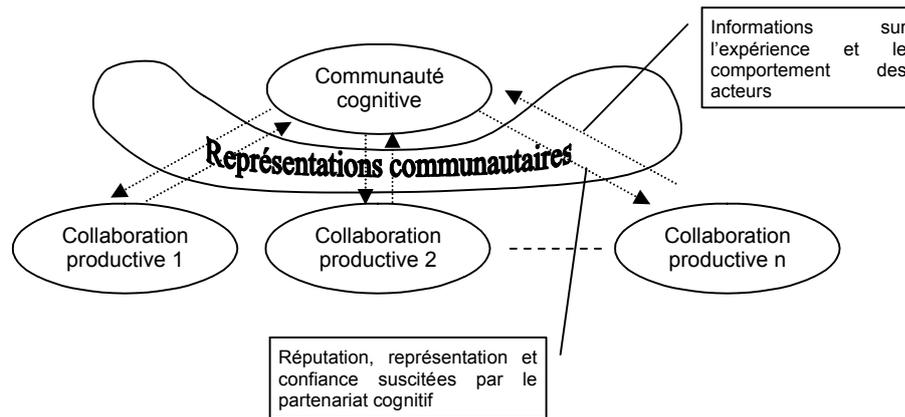
Le modèle testé précédemment appelle plusieurs commentaires. En premier lieu, ces résultats montrent que les communautés cognitives sont le siège d'activités à même de développer les compétences et les capacités relationnelles des acteurs. Il complète celui de Persais (2004) en proposant de mieux caractériser les communautés cognitives en tant qu'espaces communautaires d'apprentissage relationnel. Il montre que l'adhérent à des communautés cognitives peut développer ses capacités relationnelles en participant aux activités de la communauté. Le facteur « capacités relationnelles » comporte notamment un

item sur les acteurs identifiés comme des sources pertinentes d'information. Cela conforte l'approche méthodologique de Persais (2004) qui propose d'analyser les parties prenantes de l'entreprise pour identifier les acteurs-clés avec lesquels il s'agit de construire une relation. Dans le contexte de la communauté cognitive, ces personnes ressources sont des acteurs-clés avec lesquels il s'agit de construire une relation. De plus, cet auteur insiste sur le rôle de ces organisations professionnelles comme étant capables de synthétiser «une quantité d'informations dont certaines sont particulièrement utiles pour aborder de nouveaux territoires » (Persais E., 2004, p. 131).

Ce niveau de mise en relation sera d'autant plus marqué que l'acteur a le sentiment que la communauté cognitive favorise la confiance entre ses membres. C'est l'effet de « confiance » sur « capacités relationnelles ». Ce résultat conforte les résultats des travaux précédents sur le rôle de la confiance dans la construction des relations et montre le rôle de la communauté dans la mise en relation de ses adhérents. La communauté n'agit donc pas comme un environnement neutre, mais peut agir par sa capacité à faire émerger une confiance collective. On se rapproche ainsi beaucoup des dimensions sociales de la confiance. On peut remarquer par ailleurs que la confiance n'a pas d'effet significatif sur le niveau de collaboration. Il n'y a donc pas directement de lien entre confiance et collaboration, mais un lien indirect qui passe par la mise en relation des acteurs. Cela signifie que même si le sentiment de confiance est élevé, cela ne suffira pas forcément pour collaborer puisque une mise en relation doit précéder l'action. Cela peut s'expliquer par un engagement moindre lors d'une mise en relation que dans une collaboration effective. Avant de collaborer, on peut expérimenter une relation moins engageante dans le cadre de la communauté cognitive. En ce sens, la communauté constitue un espace d'apprentissage relationnel (au sens de Reix (2002)) où peuvent se développer des collaborations.

Enfin, on peut observer que le facteur « capacités relationnelles » a un effet positif sur le niveau de collaboration intra communautaire. Cela signifie que plus la capacité relationnelle est élevée, plus la collaboration sera marquée. Ce résultat permet d'articuler le passage entre le niveau relationnel et l'action collaborative. Cela ne signifie pas que la collaboration entre les adhérents soit la règle. Il est fort probable qu'il existe des îlots de collaboration, pour reprendre l'expression de Geindre (2000), qui s'inscrivent dans un triptyque « confiance – mise en relation – collaboration ».

Ces résultats peuvent être synthétisés par le graphique ci-après :



**Figure 2 : Partenariat productif et cognitif : des relations de complémentarité.**

Les communautés cognitives offrent un espace d'observation permettant de comprendre et d'interpréter le comportement des autres membres de la communauté. Elles permettent ainsi de structurer dynamiquement des règles de fonctionnement qui servent à réguler le comportement des membres de la communauté. Les communautés cognitives développent ainsi des représentations communautaires (ou répertoire au sens de la TCP) qui produisent les conditions ex-ante, par observation, et ex-post, par régulation sociale des comportements opportunistes, pour faire émerger la confiance. La confiance est alors un construit incrémental, découlant d'interactions répétées où l'efficacité et la loyauté peuvent être vérifiées par les membres. L'apprentissage relationnel (Reix, 2002) s'y développe par la connaissance des autres membres de la communauté. Les adhérents peuvent y expérimenter des relations en connaissant mieux les adhérents et en échangeant des idées, des projets ou des problèmes. Ils peuvent également identifier des sources pertinentes d'information c'est-à-dire des acteurs-clés. Ce type de fonctionnement doit faciliter la sélection de partenaires productifs dans le cadre de collaborations. En accédant aux représentations partagées et en expérimentant des relations, les adhérents connaissent mieux les partenaires potentiels et, de ce fait, limitent les risques liés à la collaboration. C'est le sens de la flèche allant de communauté cognitive vers collaboration productive. Inversement, les récits de collaborations actuelles et passées alimentent les représentations partagées au niveau de la communauté cognitive et forgent la réputation des adhérents. C'est le sens de la flèche allant de collaboration productive vers communauté productive. La conscience de ce feed-back informationnel permet de limiter les comportements opportunistes en conditionnant la réalisation de projets futurs. Ainsi, comme dans le cas présenté par Paturol et Geindre (2001), une communauté cognitive peut parvenir avec le temps et selon une politique très progressive, à réguler le comportement en réseau de ses adhérents.

#### 4 CONCLUSION

Ce travail traite des communautés d'acteurs centrées sur les processus de traitement de l'information ou « communautés cognitives ». Il vise plus particulièrement à montrer en quoi ces communautés peuvent constituer des espaces d'apprentissage relationnel permettant de développer les capacités associées de leurs adhérents. En se fondant sur les théories des ressources, des communautés de pratique et de la structuration, un modèle théorique utilisant les méthodes d'équations structurelles est réalisé. Il teste les relations d'influence entre la capacité de ces communautés à générer de la confiance, les capacités relationnelles des adhérents et de la collaboration entre partenaires. Ce modèle est testé à partir d'une étude exploratoire portant sur 62 entreprises appartenant à trois communautés professionnelles différentes. Les résultats montrent que les capacités relationnelles s'expriment au travers de sources pertinentes d'information, des échanges et de la connaissance des autres partenaires. Ces capacités sont positivement liées à la capacité de la communauté à générer de la confiance. Elles sont également positivement associées à la capacité de la communauté à susciter des collaborations. En revanche, le lien direct entre confiance et collaboration n'est pas significatif. Une discussion est développée intégrant un modèle synthétique des relations entre communauté cognitive, collaboration productive et représentations communautaires.

D'un point de vue managérial et stratégique, ce travail permet de préciser les apports des communautés cognitives au développement des organisations adhérentes. Les résultats de l'étude montrent l'importance des capacités relationnelles dans le développement des collaborations. Le partenaire souhaitant développer des relations avec son environnement peut trouver dans ces communautés un contexte propice à la construction de relations. En quelque sorte, ce genre de communautés permet d'expérimenter des relations avec des partenaires avant de s'engager dans des relations impliquantes. De ce point de vue, la communauté cognitive sert d'espace d'apprentissage et d'expérimentation des relations. De plus, la capacité des communautés à générer de la confiance est au cœur du développement des capacités relationnelles des acteurs. Ceci montre l'importance du rôle de l'animateur de la communauté. Plus la communauté génère de confiance, plus les partenaires auront tendance à développer des relations. Du point de vue de la recherche, ce travail met l'accent sur la notion de capacité relationnelle. La réflexion menée et l'étude empirique permettent d'appréhender cette capacité comme un niveau de mise en relation des adhérents, résultant d'un apprentissage social en situation. On peut voir que la communauté cognitive est un support social à la création de cette capacité et que celle-ci se développe plus facilement

dans un contexte de confiance. C'est également une ressource permettant de développer des collaborations.

Si l'étude porte sur des communautés professionnelles, les technologies de l'information et de la communication (TIC) permettent d'organiser ces communautés cognitives différemment, par le biais de listes de diffusion, forums, ... Ces communautés dites virtuelles constituent un prolongement potentiel à ce travail, la relation étant médiatée par un dispositif technologique. La question est alors de savoir si cette intermédiation technologique affecte la qualité des relations et modifie la nature des interactions sociales.

D'autres prolongements sont nécessaires également dans les facteurs utilisés. Ces facteurs ont été construits de façon empirique, à partir d'indicateurs construits de façon ad-hoc. De plus, l'étude de trois communautés professionnelles ne permet pas de généraliser les résultats obtenus. Toutefois, de façon à progresser dans cette direction, il semble nécessaire de préciser et de mieux décrire le concept de capacités relationnelles en mettant au point des échelles de mesure reflétant les différents aspects. Le contexte collectif et non productif des communautés cognitives nécessite d'identifier plus finement les formes relationnelles possibles (communication simple, connaissance des autres, source d'information ...). La construction d'échelles de mesure faciliterait les travaux du chercheur. Elle permettrait de mieux appréhender la répétabilité des phénomènes étudiés et faciliterait les comparaisons. Ainsi, ce travail a permis de tracer les premiers contours de la notion de capacités relationnelles dans les communautés cognitives. Des travaux ultérieurs développeront des outils conceptuels plus précis pour améliorer notre connaissance des conditions d'émergence de ces capacités d'une part, et des conséquences de leur développement d'autre part.

## 5 BIBLIOGRAPHIE

- Andrews, K.R., (1971), *The concept of strategy*, Dow Jones-Irwin.
- Ansoff, I. (1965), *Corporate strategy*, McGraw-Hill.
- Arrègle J.-L., Quelin B. (2000), « L'approche fondée sur les ressources », in *Stratégies : actualités et futurs de la recherche*, publié sous la direction de A.-C. Martinet et R.-A. Thietart, Vuibert, collection Fnege, Paris, pp. 273-302.
- Assens C. (2003), « Le réseau d'entreprises : vers une synthèse des connaissances », *Management International*, Vol.7, N°4, p.49-59.
- Baillette P. (2001), « Le rôle joué par la confiance dans l'aide à la décision : étude empirique auprès de réseaux situés en France et au Canada », *Systèmes d'Information et Management*, Vol. 6, n°2, 45-64.
- Barney, J.B. (1986), «Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy», *Management science*, Vol. 42, 1231-1241.
- Barney, J.B. (1991), «From resources and sustained competitive advantage», *Journal of Management*, Vol.17, N 1.
- Barthélemy J., Fulconis F., Mothe C. (2001), "Les coopérations inter-organisationnelles : approches théoriques et illustrations", dans *Stratégies, actualité et futurs de la recherche*, ouvrage coordonné par Alain Charles Martinet et Raymond-Alain Thietard, Ed. Vuibert, Collection FNEGE, p. 289-302.
- Benghozi P.-J., Bitouzet C., Soulier E., Zacklad M. (2003), « Le développement des services en ligne dans l'économie sociale: le cas des associations professionnelles », présentation lors de l'école CNRS « Structuration des collectifs », Carry le Rouet, 7 au 12 septembre 2003.
- Chanal V. (2000), « Communautés de pratique et management par projet », *M@n@gement*, Vol. 3, n°1, <http://www.dmsp.dauphine.fr/management/PapersMgmt/31Chanal.html>.
- Chanal V. (2003), « Management des connaissances et innovation : de nouveaux enjeux pour les systèmes d'information », in *Présent et Futurs des systèmes d'information*, coordonné par Caron-Fasan M.-L. et Lesca N., Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble, pp. 267-289.
- Chandler, A.D., (1962), *Strategy and structure*, MIT, Press, Cambridge.
- Chapus, Lesca (1997), "Implantation d'une veille stratégique en coopération en milieu de PMI", *Systèmes d'Information et Management*, n°2, Vol. 2, pp. 31-62.

- Collis, D.J., Montgomery, C.A., (1998), *Corporate strategy: A resource-based approach*, N.Y.: Irwin/McGraw Hill.
- Conner K., Prahalad C.K. (1996), « A Ressource-based Theory of the Firm : Knowledge Versus Opportunism », *Organization Science*, 7, 5, p.477-499.
- Cucchi A., (1999a), Contribution à l'Ingénierie Inter Organisationnelle : Des alliances économiques aux communautés cognitives, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, soutenue le 25 janvier 1999 à Saint-Denis, Université de l'Ile de la Réunion.
- Cucchi A., (1999b), « Les communautés cognitives : l'information et la décision au cœur des relations partenariales », *Systèmes d'Information et Management*, Vol. 4, N°3, p. 27-52.
- Cucchi A., Houze E. (2002), « Structuration des communautés cognitives » in *Faire de la recherche en Systèmes d'Information*, sous la direction de F.Rowe, Ed. Vuibert, Chap. 11, 2002.
- Cucchi, C. (2004), « Etude de la communication par l'Analyse des Réseaux Sociaux ; application à la messagerie électronique », *Revue Systèmes d'Information et Management*, N°1, Vol. 9, pp.103-123.
- Daft R., Weick K. (1984), „Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems”, *Academy of Management Review*, vol.9, n°2, pp.284-295.
- De Montmorillon B. (1989), "La croissance de l'entreprise", *Encyclopédie de Gestion*, Economica, p. 710-734.
- De Rosnay J. (1975), *Le microscope, vers une vision globale*, Ed. du Seuil, Paris
- Dierickx, I. et Cool, K., (1989) «Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage», *Management Science*, Vol.35, n°12.
- Drucker, P., (1954), *The practice of Management*, New York: Harper &Row.
- Evrard, Pras, Roux, Choffray, Dussaix, Claessens (1997), *Market, Etudes et recherches en marketing*, 2<sup>ème</sup> édition, Ed. Nathan, Collection Connaître et pratiquer la gestion, 672 p., Paris.
- Geindre S. (2000), « Confiance et pratiques de réseau », <http://www.strategie-aims.com>
- Giddens A. (1988), *La constitution de la société*, PUF, Paris.
- Girod-Séville, M.(2000), « Pour que la mémoire organisationnelle soit toujours un atout », *Revue Française de Gestion*, n°130, p.68-88.
- Gomez P.Y. (1994), *Qualité et théories des conventions*, Economica, Collection Recherche en Gestion

- Gomez P.Y. (1997), « Information et conventions : le cadre du modèle général », *Revue Française de Gestion*, Janvier-février, 64-77
- Grant, R.M. (1991), «The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation», *California Management Review*.
- Gulati R. (1999), “Network Location And Learning: The Influence Of Network Resources And Firm Capabilities On Alliance Formation”, *Strategic Management Journal*, Vol. 20, , p. 397-420.
- Hallen, Johanson, Seyed-Mohamed (1991), "Interfirm Adaptation in Business Relationships", *Journal of Marketing*, n°55, pp. 29-37.
- Hansen G.S., Wernerfelt B.,(1989), “Determinants of Firm Performance : The Relative Importance of Economic and Organizational Factors”, *Strategic Management Journal*, Vol. 10, pp. 399-411.
- Ingham M., Mothe C (2000), “Apprentissage et confiance au sein d’une alliance technologique”, XII Conférence Internationale de Management Stratégique, Les Côtes de Carthage, 3, 4, 5 et 6 juin 2003, Actes de la conférence, <http://www.strategie-aims.com>
- Joffre, Koenig (1985), *Stratégie d'entreprise: antimmanuel*, Economica, Collection Gestion, Série Politique générale, Finance, Marketing, Paris.
- Jöreskog K. G., Sörbom D. (1993), *LISREL® 8: Structural Equation Modeling with the SIMPLIS Command Language*, Second Edition, Scientific Software International, Inc.
- Jöreskog K. G., Sörbom D. (2001), *LISREL® 8: User's Reference Guide*, Second Edition, Scientific Software International, Inc.
- Karpik L. (1996), "Dispositifs de confiance et engagements crédibles", *Sociologie du travail*, n°4, pp. 527-550
- Koenig G. (1996), *Management stratégique: paradoxes, interactions, apprentissages*, Ed. Nathan, "Collection Connaître et Pratiquer la Gestion", Paris.
- Le Moigne J.L. (1990), *La modélisation des systèmes complexes*, DUNOD, Paris
- Levitt, March (1988), "Organizational Learning", *Annual review of Sociology*, 14, p 319-340.
- Mahoney J.T., Pandian R., (1992), “The Ressource-Based View Within the Conversation of Strategic Management”, *Strategic Management Journal* (13), pp. 363-380.
- Mauri A.J., Michaels M.P., (1998), “Firm and Industry Effect Within Strategic Management : an Empirical Examination”, *Strategic Management Journal*, Vol. 19, pp. 211-219.

- Mayer R., Davis J., Schoorman F., (1995), “An integrative model of organizational trust”, *Academy of Management Review*, Vol. 20, 3, 709-734
- McGahan A.M., Porter M.E. (1997), “How Much Does Industry Matter Really?”, *Strategic Management Journal*, Vol. 18 [Special Issue], p. 15-30.
- Miller, D., (1990), *The Icarus Paradox*, N.Y., Harper Collins.
- Mothe C, Ingham M. (2000), “La confiance au sein de coopérations interfirmes : une étude de cas”, IX Conférence Internationale de Management Stratégique, Montpellier, 24-26 mai 2000, Actes de la conférence, <http://www.strategie-aims.com>
- Neuville J.-P. (1998), "Figures de la confiance et de la rationalité dans le partenariat industriel", *Revue Française de Gestion*, pp. 15-24 , juin-juillet-août.
- Ngobo P.V., Stephany E, (2001), « Les différences de performance financière entre les entreprises : résultats du marché français », *Finance Contrôle Stratégie – Vol. 4, n°1*, mars 2001, p. 89-121.
- Paturel R., Geindre S. (2001), « Le rôle d’un syndicat professionnel dans la construction d’un réseau stratégique », *Revue Sciences de Gestion*, n°35, p. 41-75
- Persais Éric (2004), « Les compétences relationnelles », *Revue Française de Gestion*, Vol. 30 – numéro 148 – janvier / février 2004, p. 119-145.
- Peters, T., Waterman, R.H., (1982), *In search of Excellence*, New York, Harper& Row.
- Porter, M.E. (1980), *Competitive Strategy*, Free Press.
- Reix R. (1995), *Systèmes d’information et management des organisations*, Vuibert, Paris
- Reix R. (2002), “Systèmes d’information et performance de l’entreprise étendue”, in *Faire de la Recherche en Systèmes d’Information*, ouvrage coordonné par Rowe F, Ed. Vuibert, Collection FNEGE, Chap. 19, p.333-349.
- Richardson G.B. (1972), “The Organization of Industry”, *The Economic Journal*, September, 883-896.
- Roquebert J.A., Phillip R.L., Westfall P.A., (1996), “Markets Versus Management : What Drives Profitability?”, *Strategic Management Journal*, Vol. 17, n°8, pp. 653-664.
- Roussel P., Durrieu F., Campoy É., El Akremi A. (2002), *Méthodes d’Équations Structurelles : Recherche et Applications en Gestion*, Ed. Economica, Collection Recherche en Gestion, Paris.
- Rumelt R.P., (1991), “How Much Does Industry Matter?”, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 167-185.

- Rumelt, R.P., Schendel, D., Teece, D., (1991), «Strategic management and economics», *Strategic Management Journal*, Vol.12, 5-29.
- Sabel C. (1992), "Élaborer la confiance : de nouvelles formes de coopération dans une économie volatile", in *Technologie et Richesse des nations*, Sous la direction de D. FORAY et C. FREEMAN, Editions. Economica, pp. 419-450.
- Schmalensee R., (1985), "Do Markets Differ Much?", *American Economic Review*, Vol. 75, N° 3, pp. 341-351.
- Simon H.A. (1991), *Sciences des systèmes, sciences de l'artificiel*, DUNOD, AFCET SYSTEMES, Paris.
- Soulier E. (2004), « Les communautés de pratique au coeur de l'organisation réelle des entreprises », *Systèmes d'Information et Management*, n°1, Vol.9 – 2004, p.3-24.
- Teece D.J., Pisano G., Shuen A. (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, vol. 18, n°7, pp. 509-533.
- Wade M., Hulland J. (2004), "The Ressource-Based View and Information Systems Research : Review, Extension and Suggestions for Future Research", *MIS Quarterly*, Vol. 28, n°1, pp. 107-142, March 2004.
- Wenger E., McDermott R., Snyder W.M. (2002), *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge*, Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Wernerfelt B., (1984), "A Ressource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 5, pp. 171-180.
- Wernerfelt B., Montgomery C., (1988), "Tobin's q and the Importance of Focus in Firm Performance", *American Economic Review*, Vol. 78, pp. 246-251.
- Williamson O. (1993), "Calculativeness, trust and economic organization", *Journal of Law and Economics*, Vol 36, p 453-500
- Williamson O. (1996), "Economic organization : The case for candor", *Academy of Management Review*, Vol. 21, n°1, 48-57.
- Williamson O. (1998), "Rencontre avec Oliver E. WILLIAMSON, l'économie des coûts de transaction", *Sciences Humaines*, n°79 - janvier 1998, p. 34-37.