

Vers l'émergence progressive d'un nouveau cycle managérial hybride ?

Le cas des communautés de pratique « pilotées »

Par Jean-Pierre BOUCHEZ

Président de Planet Savoir, chercheur associé au laboratoire LAREQUOI (Université de Versailles-Saint-Quentin), directeur de Recherche et Innovation au cabinet IDRH

Cette contribution a pour objet de mettre à l'épreuve l'hypothèse selon laquelle nous assisterions à l'émergence d'un nouveau cycle managérial au regard des nouvelles formes réticulaires et collaboratives qui seraient en cours de déploiement, notamment dans les grandes organisations, dans le cadre de ce que nous qualifierons de « nouvel écosystème collaboratif 2.0 ». En nous appuyant sur la littérature académique, et principalement sur l'étude d'un terrain composé d'une vingtaine de grandes entreprises, nous avons notamment mis en exergue quatre modèles-types d'usages dominants interactifs composant ce nouvel écosystème. Mais à la lumière de cette investigation, il apparaît que la mise à l'épreuve de cette hypothèse doit être pour le moins nuancée et qu'elle devra nécessairement être confirmée à travers la diffusion progressive, dans les années à venir, de ce nouveau modèle écosystémique au sein de ces grandes entreprises.

De multiples indicateurs et signaux laissent à penser à l'observateur attentif du monde du travail que l'on assiste, notamment depuis les années 2000, à une forme d'épuisement d'un cycle managérial apparu progressivement à la fin de la période faste des Trente Glorieuses, et donc dans un contexte profondément différent de celui d'aujourd'hui.

Cette usure s'observe notamment dans la profusion de certains dispositifs de contrôle, ainsi que dans le recours souvent excessif aux *process* qui ont tendance à générer des effets pervers bien connus, comme l'accroissement du stress ou du désengagement. C'est une des raisons pour lesquelles il convient de prêter une attention particulière aux nouvelles formes de gouvernance collaboratives et réticulaires qui sont en train de se déployer, notamment au sein de grandes entreprises.

Nous nous attacherons ici à mettre à l'épreuve l'hypothèse selon laquelle nous assisterions, au regard de ces nouvelles pratiques, à l'émergence progressive d'un nouveau cycle managérial.

Pour ce faire, nous nous appuyerons bien entendu sur la littérature académique, mais aussi, et surtout, sur une étude empirique de terrain réalisée sur la base d'entretiens menés auprès d'une vingtaine de praticiens

directeurs du pilotage de communautés (*knowledge managers*) au sein de grands groupes⁽¹⁾ et auprès de quelques experts. Ce terrain a naturellement pour limite le fait d'être constitué quasi exclusivement de praticiens professionnels, dont les témoignages ne sauraient être totalement exhaustifs, notamment au regard de ceux d'autres acteurs de ces entreprises.

De manière à bien saisir la construction de ce que nous qualifierons par la suite de *nouvel écosystème collaboratif*, nous présenterons dans une première partie les deux formes distinctives et différenciées de gestion du savoir qui se sont déployées durant les années 1990, à savoir le *Knowledge Management*

⁽¹⁾ Notre terrain d'étude est constitué des groupes suivants : Areva, Auchan (MySimplyMarket), Axa, Bouygues Telecom, Crédit Agricole, Dassault Systems, EDF, GDF Suez (Engie, aujourd'hui), Gemalto, SEB, IBM, Lafarge, Michelin, L'Oréal, Orange, La Poste, Pernod Ricard, Schneider, SNCF et Sogeti. Ils ont été choisis principalement pour leur diversité sectorielle (industrie, services intellectuels, grande distribution, énergie, construction, cosmétiques, etc.). La taille constitue un critère complémentaire, ces dispositifs se déployant majoritairement au sein de firmes importantes. Un certain nombre de leurs représentants sont regroupés au sein de la très active communauté Cop-1 que préside Martin Roulleaux Dugage (Vice-président du groupe Areva). La majorité des entretiens (tous enregistrés) se sont déroulés sur une durée d'au minimum deux heures.

(KM, dans la suite de cet article) et les communautés de pratiques (CoPs, ou parfois CoP au singulier, dans la suite de cet article), souvent qualifiées d'auto-organisées.

Dans une seconde partie, sous l'effet du marqueur décisif constitué par l'apparition et le développement de l'usage des technologies numériques de type 2.0, nous décrirons et analyserons la construction progressive, à partir du milieu des années 2000, de ce nouvel écosystème s'articulant autour de la *gestion* et la *circulation du savoir* (GCS, dans la suite de cet article). Celui-ci contribue à faire glisser le KM de type 2.0 vers les CoPs, celles-ci évoluant alors vers une nouvelle forme dite « pilotée », ces dernières ayant tendance à occuper une position de plus en plus dominante au sein de cet écosystème. Nous dégagerons ainsi, en son sein, quatre modèles-types et des usages dominants mobilisés majoritairement par ces entreprises et s'inscrivant dans une dynamique plus ou moins évolutive et interactive. Puis nous nous interrogerons sur les bénéfices que procurent ces nouvelles pratiques collaboratives, avant de clore notre contribution.

Gestion et circulation du savoir⁽²⁾ dans les années 1995-2005

Nous présenterons successivement deux formes distinctives de gestion du savoir, le KM 1.0 et les CoPs, de manière à bien en saisir les caractéristiques et les enjeux, mais aussi les limites.

La phase du KM 1.0 et ses limites

C'est à partir du milieu des années 1990 que le KM prend son envol dans les pays anglo-saxons. En France, le premier colloque sur le sujet se tient en 1993 et, dès la fin des années 1990, des sociétés comme le bureau Veritas se dotent d'un *Knowledge Manager*. Le terme de KM s'est alors progressivement imposé. Le Cigref (Club informatique des grandes entreprises françaises, 2000) propose de le définir comme « *un ensemble de modes d'organisation et de technologies visant à créer, collecter, organiser et stocker, utiliser, diffuser et transférer la connaissance dans l'entreprise* ».

Le *Knowledge Management* a connu alors plusieurs pratiques et usages louables et prometteurs (préservation du capital d'experts en partance, réduction de la répétition des erreurs et amélioration de la qualité grâce aux retours d'expériences, formalisation des connaissances critiques de l'entreprise...), mais il s'est souvent heurté à une implication insuffisante des acteurs parties prenantes. Par ailleurs, les technologies déjà puissantes et influencées par les éditeurs de logiciels ont fréquemment conduit à la constitution de stocks

⁽²⁾ Soulignons d'emblée, à ce stade, une remarque importante pour la suite de cette contribution. Pour nous, le concept de savoir (qui est souvent confondu avec celui de *connaissance*) revêt une acception extensive recouvrant un large spectre ou *continuum* se déployant à travers différentes composantes combinées, imbriquées, hiérarchisées, s'échelonnant des données jusqu'à l'expertise, en passant par les informations, les pratiques, les connaissances (explicites et tacites).

de savoirs explicites très conséquents, dont le choix a été le plus souvent imposé par la capacité des technologies elles-mêmes. On a pu ainsi dire que le volume était privilégié par rapport à la pertinence. C'est d'ailleurs approximativement au moment où le KM évolue en valorisant la logique de *flux* en complément de celle de *stocks*, que des CoPs commencent à se développer au sein des firmes, en se centrant notamment sur la gestion et le partage des savoirs. Celles-ci ouvraient ainsi de nouvelles perspectives, mais sans pour autant remettre totalement en cause le KM 1.0.

Le cas des CoPs de tendance auto-organisées

De manière à bien saisir cette première génération de CoPs, nous présenterons leur émergence dans la littérature, une présentation suivie d'une illustration empirique, celle de la société Xerox.

Origine des CoPs et première approche de celles-ci⁽³⁾

L'expression « communauté de pratiques » est mobilisée pour la première fois dans la littérature par les anthropologues Lave et Wenger (1991) dans leur contribution séminale pour décrire « l'apprentissage "situé" », c'est-à-dire attaché aux concepts indissociables d'« actions » de « situation » (ou « contexte ») qui sont réunis dans le cadre de ces CoPs, mais sans qu'ils aient été précisément définis. Quelques années plus tard, Wenger, associé à McDermott et Snyder (2002), proposera une définition largement reprise, quoiqu'assez englobante, des CoPs comme étant des « *groupes de personnes partageant un intérêt ou une passion pour quelque chose qu'ils font et apprennent à mieux le faire, car ils interagissent régulièrement* ».

Les premières CoPs apparues progressivement, donc, dès les années 1990 dans certaines firmes, revêtaient, semble-t-il, une forme spontanée. Pour Wenger, d'ailleurs, la notion d'« auto-organisation » d'une CoP est une idée à laquelle il demeure très attaché et dont il fait usage dans la quasi totalité de ses travaux. D'autres auteurs (MEBARKI, 2011 ; BROWN et DUGUIT, 1991) soulignent notamment, au regard de l'étude empirique de Orr (1990) sur laquelle ils se sont notamment appuyés (et que nous présenterons *infra*), l'importance des histoires partagées inscrites dans le cadre informel des pratiques narratives. L'enquête publiée par l'APQC (*American Productivity and Quality Center*, 2001) confirme d'ailleurs cette caractéristique spontanée en soulignant que les CoPs « *tendent à être plus démocratiques et [plus souvent] dirigées par leurs membres que les structures organisationnelles classiques* ».

Une CoP référente et initialement « auto-organisée », celle des techniciens de maintenance au sein de la société Xerox

Dans sa contribution faisant référence, l'anthropologue américain Julian E. Orr (1990) a mis en exergue la communauté des techniciens de maintenance au sein

⁽³⁾ Rappelons, au passage, que ces concepts communautaires et réticulaires revenus en vogue ces dernières années sont probablement aussi anciens que l'histoire de l'humanité...

de la société Xerox, après l'avoir longuement observée. Ces techniciens qui intervenaient sur site chez les clients de cette société avaient pour habitude de se réunir informellement (avant et après le travail, ainsi qu'au cours de leur pause déjeuner) pour échanger des informations, des « *récits de guerre* » constituant une véritable pratique narrative le plus souvent autour de dysfonctionnements des machines « curieusement » non prévus par l'imposant manuel de documentation officiel...

Ces échanges informels autour de leur métier leur permettaient de partager collectivement leurs connaissances et leurs pratiques sur la manière de régler les problèmes posés en particulier par des pannes imprévisibles ou inhabituelles. L'ensemble du groupe forme bien ainsi une CoP « auto-organisée » : elle s'appuie sur un domaine d'intérêt commun et sur un engagement mutuel, volontaire, « gratuit » et quasi invisible. Elle élabore au fil du temps une mémoire collective reposant notamment sur la mise en commun d'un répertoire opérationnel de pratiques contextualisées (venant se substituer au manuel officiel), et même une forme de passion partagée.

L'attitude du management, hostile au départ, évolua, surtout après avoir constaté qu'à la suite de la suppression de ces réunions informelles, les pratiques n'étaient plus partagées, le nombre d'appels des clients augmenta significativement notamment pour des pannes imprévisibles... Aussi, pour surmonter ce problème, Xerox initia-t-elle le projet Eurêka visant à encadrer et à superviser la dissémination des pratiques tacites de ses techniciens réparateurs, finissant par reconnaître la CoP en créant une base de données capable de stocker et de préserver les idées utiles et en les rendant accessibles à tous. Au bout de quelques années de mise en pratique de la base Eurêka, Xerox estima pour sa part que celle-ci lui avait permis d'économiser près de 100 millions de dollars (BROWN et DUGUIT, 2000).

CoPs et réseaux sociaux d'entreprise (RSE)

On observe en effet, ces dernières années, que les formes réticulaires (comme les réseaux sociaux d'entreprise, RSE dans la suite de cet article) et les formes communautaires (telles que les CoPs) infiltrent progressivement les grandes entreprises. Mais si ces deux formes peuvent souvent se combiner de manière bénéfique, elles ne se recouvrent pas forcément. Aussi, de manière à éviter quelques confusions entretenues par certains auteurs académiques et par certains praticiens entre les RSE et les CoPs, convoquons-nous le sociologue américain Mark Granovetter (1973), qui propose une distinction robuste basée sur la nature et les caractéristiques (force ou faiblesse) des liens relationnels .

La force des liens faibles selon Granovetter

Si l'on suit Granovetter sur son terrain, les *liens forts* reposent sur un réseau primaire et direct de proximité dense de type familial, intellectuel ou culturel, voire affectif, qui aura tendance à se recouper et donc à se

renforcer. La force de ces liens est corrélée à leur densité et à la confiance qu'ils génèrent. Mais ces liens peuvent également contribuer à produire des relations fermées, encadrées et cloisonnées entre leurs membres.

À l'opposé, les liens faibles, plus relâchés, font référence à des relations périphériques qui s'étendent au-delà de ce premier cercle primaire : les voisins, les collègues de travail, les partenaires professionnels (ou de loisirs sportifs), les amis d'amis, etc. Mais, comme le souligne et l'étaye Granovetter, la force de ces liens faibles est le fait qu'ils ouvrent des décloisonnements aux perspectives prometteuses à travers la possibilité pour les protagonistes d'évoluer dans des cercles différents et ainsi d'augmenter leurs opportunités d'accéder à des informations quantitativement (et souvent qualitativement) supérieures à celles produites par les seuls liens forts. Ces liens faibles constituent ainsi des « ponts » offrant des ouvertures à d'autres individus membres d'autres réseaux ou d'autres groupes sociaux et permettent, ce faisant, d'accroître le capital social des protagonistes bénéficiant uniquement de liens forts (mais encore faut-il activer et mobiliser ces fenêtres d'opportunités périphériques).

Distinctions, combinaisons et cohabitations

Ainsi, c'est au cours des années 1990 que les CoPs apparaissent, progressivement, mais de manière assez discrète, au sein de grandes organisations - soit avant la déferlante des RSE. Dans cette logique plutôt « auto-organisée », ainsi d'ailleurs que dans une logique de type « pilotée », elles peuvent exister et fonctionner en l'absence de RSE et elles se réfèrent à des liens majoritairement forts entre leurs membres. Plus largement, de par leur proximité cognitive, voire affective, elles partagent des savoirs et des pratiques, notamment dans le cadre d'un métier en particulier, de manière à les diffuser, voire à les capitaliser. Dans certains cas, toutefois, leurs limites tiennent au fait qu'elles ne bénéficient pas forcément de l'« effet réseau » propre à la dynamique associée à un déploiement réticulaire de liens faibles. Dans certains cas extrêmes, elles peuvent reproduire les « silos verticaux », avec les risques inhérents d'enfermement et de cloisonnement.

À l'inverse, les RSE numériques ouverts, qui ont progressivement infiltré les trois quart des firmes du CAC 40 ces dernières années (MONNEUSE, 2014), peuvent regrouper plusieurs milliers de membres impliqués à des degrés divers. Ils relèvent pour l'essentiel de la logique des liens faibles au sens où l'entend Granovetter. Les règles en régissant l'accès et le fonctionnement interne sont *a priori* beaucoup moins strictes, de sorte que l'on peut observer des entreprises utilisant des RSE sans pour autant constituer des communautés. Toutefois, dans la réalité, ces RSE fonctionnent rarement de manière totalement relâchée : au travers d'affinités professionnelles et personnelles et sur la base de CV qualitativement enrichis, ils contribuent à générer spontanément des CoPs, le plus souvent à caractère thématique.



« À l'inverse, les réseaux sociaux d'entreprise numériques ouverts, qui ont progressivement infiltré les trois quart des firmes du CAC 40 ces dernières années, peuvent regrouper plusieurs milliers de membres impliqués à des degrés divers. »

Vers un nouvel écosystème collaboratif 2.0 s'articulant autour de la gestion et de la circulation des savoirs au milieu des années 2000

L'arrivée du *Web 2.0* (au milieu des années 2000) constitue incontestablement le marqueur d'une évolution majeure et substantielle sur les plans technologique, organisationnel et (surtout) sociologique. Cette dénomination fait en effet référence à la combinaison d'usages sociaux interactifs associés aux technologies collaboratives autour d'espaces d'échanges outillés (forums, *wikis*, *blogs*, etc.).

Cette évolution est d'ailleurs décisive tant pour le KM que pour les CoPs. C'est la raison pour laquelle elle a conduit, selon nous, à l'émergence d'un nouvel écosys-

tème collaboratif, qui tend à assurer un rapprochement, voire, parfois, une certaine convergence entre deux formes de GCS (comme nous le ferons apparaître *infra*).

S'agissant du KM 2.0, ses usages se trouvent ainsi facilités par les propriétés du *Web 2.0* favorisant le renforcement de la logique de *flux*, et plus largement d'*échanges interactifs* entre les différents acteurs, qu'ils soient « sachants » (experts, professionnels) ou utilisateurs. Les célèbres travaux de Nonaka et Takeuchi sur la spirale de connaissances (1995), qui se font réellement connaître durant cette période, participent de cette évolution. Quant aux CoPs également impactées par le *Web 2.0*, sur lesquelles nos développements seront nécessairement plus complets, nous décrirons leur évolution vers des formes davantage « pilotées ».

De CoPs « auto-organisées » aux CoPs « pilotées »

Dans le cadre de cette évolution, nous présenterons ainsi, dans un premier temps, les enjeux d'une gouvernance « pilotée » et les acteurs et les parties prenantes mobilisés. Ensuite, dans une perspective dynamique, nous décrirons plus longuement quatre modèles-types dominants d'usages fondés sur la GCS du nouvel écosystème collaboratif. Enfin, nous aborderons la question de la délicate évaluation des bénéfices associés aux CoPs.

Les enjeux associés à une gouvernance « pilotée »

Cette nouvelle tendance assurément prometteuse se substituant tendanciellement à la forme « auto-organisée » a été ainsi largement observée lors de notre investigation du terrain, nos interlocuteurs mobilisant au passage, le plus souvent, le seul terme de « communautés »⁽⁴⁾. Elle est également soulignée par des chercheurs citant des firmes mondiales réputées, comme Hewlett-Packard, British Petroleum, Siemens, etc. (COHENDET et *ali*, 2011). Dans la pratique, cela se traduit par une complémentarité subtilement combinée et coordonnée entre l'équipe de direction de l'entreprise et les CoPs. Cette tendance s'applique plus spécifiquement et plus logiquement à l'une des formes dominantes, celle de CoPs centrées sur les métiers et/ou sur le *business*. Cependant, les pratiques de type plutôt « auto-organisées » n'en ont pas pour autant disparu : en particulier, celles associées à des centres d'intérêts partagés, ce qui souligne d'ailleurs une volonté d'ouverture de nombreuses entreprises.

Mais, à ce stade, il est important de souligner deux positionnements, limites et opposés, décrits par plusieurs de nos interlocuteurs comme étant susceptibles de dénaturer l'« esprit communautaire ».

D'un côté, en effet, on observe des CoPs très intégrées à l'organisation, en particulier celles qui fonctionnent de manière quasi analogue à celles d'un groupe projet, au point d'en perdre leur identité communautaire et d'apparaître comme des organisations formelles par « détournement » (selon un témoignage).

De même, l'existence de certaines « communautés d'équipe » (au sein d'une même structure) peut apparaître, à certains égards, ambiguë en ce qu'elles combinent des relations de types hiérarchique et communautaire⁽⁵⁾. Par ailleurs, nous avons également évoqué le cas opposé des CoPs cloisonnées, et parfois privatisées⁽⁶⁾.

Ces deux postures soulignent, s'il en était besoin, la délicatesse du choix d'un positionnement approprié du curseur de la gouvernance des CoPs « pilotées ». Plus

généralement, une forme de *continuum* polaire apparaît, se déployant entre un pilotage fort du management (cas de certaines communautés projet) et un pilotage quasi communautaire (cas de communautés fondées sur des affinités partagées). Un équilibre assurément délicat et subtil est à trouver, qui doit rester associé aux enjeux et aux usages de la GCS. Naturellement, il va de soi que le pilotage de ce changement, qui peut parfois s'assimiler à une véritable transformation, doit être conduit et suivi avec un soin tout particulier.

Les acteurs parties prenantes mobilisés dans cette gouvernance pilotée de forme hybride

Naturellement, il n'existe pas par hypothèse de type de gouvernance idéale (les observations de notre terrain le confirment), diverses variables (cultures, technologies, métiers, styles de management, enjeux, maturité collaborative, etc.) interférant dans la formalisation et les pratiques de cette gouvernance. Néanmoins, à la lumière de ce terrain et de travaux de recherche, certaines formes de gouvernance communautaire sont recommandées et mobilisées le plus souvent avec profit.

Tendant à remettre singulièrement en cause les pratiques managériales traditionnelles, elles sont de trois types. Il apparaît tout d'abord indispensable que les CoPs pilotées se dotent d'un *sponsor* représentatif et légitime (souvent membre du comité exécutif) et bénéficiant d'une influence réelle, tout en s'assurant que « l'esprit communautaire » soit présent.

Ce partenaire, qui soutient et appuie la démarche de manière bénéfique en cohérence avec la stratégie de l'entreprise, sera ainsi en position de leur allouer des ressources, voire des commandes.

Faute d'en disposer, les techniciens de maintenance de Xerox devaient en effet se réunir hors du temps de travail pour leurs échanges.

Ensuite, l'animateur de la CoP, qui est en général nommé (ou à tout le moins adoubé par le *sponsor*) doit être, à ce titre, reconnu comme également légitime. Il est chargé d'insuffler, d'impulser et d'encourager les échanges et les productions des membres, dans un esprit convivial. Dans certaines entreprises en pointe, comme le groupe Schlumberger, le leader est élu par ses pairs professionnels (DELTOUR, 2011). L'activité des membres actifs du noyau dur constituera un atout à préserver et à soutenir. Enfin, pour structurer et orienter ses activités, il est indispensable que la CoP élabore et formalise en lien avec les parties prenantes une *charte*, qui devra être actualisée régulièrement.

Toutefois, le fonctionnement quotidien de cette gouvernance est loin d'être idyllique, ou même apaisé, comme nous le rapportent certains de nos interlocuteurs. Ainsi, les jeux de pouvoirs et les comportements opportunistes n'en ont pas disparu pour autant, loin s'en faut. « *L'autopromotion pour se faire mousser auprès de leur hiérarchie* » sur la base de contributions qui se veulent pertinentes reste présente, soulignent-ils à plusieurs reprises. Certains « *publient des « posts » pour montrer qu'ils sont encore vivants, ou qu'ils sont référents sur tel sujet en vous balançant tel article sur un sujet, sans le*

⁽⁴⁾ Reprenant probablement en cela la terminologie utilisée par une majorité d'éditeurs, nous maintiendrons (dans un souci de simplification) le sigle CoP dans la suite de cet article.

⁽⁵⁾ Cet avis n'était toutefois pas partagé par tous nos interlocuteurs de terrain.

⁽⁶⁾ Des cas spécifiques issus de nos témoignages peuvent justifier ce positionnement, s'agissant, par exemple, d'un département R&D travaillant sur des sujets sensibles ou stratégiques, en accord avec la direction.

commenter ni l'étayer... ». Inversement, dans d'autres contextes, les contributions restent encore souvent inégales, « *avec pas mal de déchet* », et les relances pas toujours efficaces, notamment quand les enjeux ne sont pas suffisamment pertinents...

Enjeux stratégiques et modèles-types de gestion et de circulation du savoir (GCS)

Les entreprises, comme nous avons pu à nouveau le constater, ont des rapports au savoir très différents, au regard notamment de la valeur qui est associée à son usage. Aussi, lorsqu'une entreprise décide de développer ou d'accompagner de tels dispositifs collaboratifs 2.0, elle doit être capable d'en fixer les finalités, les usages qu'elle entend privilégier et les bénéfices qu'elle souhaite en retirer, notamment au regard des variables diverses identifiées *supra* (cultures, technologies, métiers, styles de management, enjeux, maturité collaborative, etc.). Le schéma typologique proposé ci-après (voir le Schéma 1), fondé sur les usages, se propose de synthétiser le nouvel écosystème collaboratif que nous allons présenter et commenter.

Présentation du schéma sur le nouvel écosystème de GCS

Nous avons élaboré progressivement ce schéma en le testant et en le validant lors d'échanges et de témoignages issus de notre terrain (ainsi, de manière complémentaire, que de discussions avec des experts du sujet). La lecture de la littérature académique référencée a également constitué une de nos sources d'inspiration.

On distinguera initialement deux axes structurants. Un premier axe, vertical, se déploie d'une *logique de flux* (c'est-à-dire une logique principalement centrée sur la

circulation et l'échange de contenus (textes, vidéos, photos, commentaires, etc.), à une *logique de stock*. Cette dernière renvoie à la capitalisation et à l'entreposage de contenus d'une nature souvent plus technique, en vue de pouvoir les consulter et s'y référer.

Un second axe, horizontal, se déploie des *pratiques* aux *savoirs formels*. En mobilisant le terme de *pratiques*, on renvoie alors à l'usage qui est fait de ce terme (notamment par des chercheurs et des praticiens québécois) à propos d'expériences que l'on vit (consciemment ou non) ou de mélanges d'actions pragmatiques qui peuvent être à la fois répétées et improvisées. Pour Wenger (1998), la *pratique* confère son identité à la communauté et relève, à ce titre, du *faire* dans la dimension sociale de cette dernière. Cet auteur en souligne également le caractère formateur et structurant. En nous appuyant sur notre définition hiérarchique et combinée du savoir (voir la note de bas de page n°3), nous considérerons que les *savoirs formels* se déploient ici dans le cadre de formes explicites, c'est-à-dire de formes structurées et objectivées.

Identification et description des quatre modèles-types dominants d'usage de la GCS

Le croisement de ces deux axes permet de faire apparaître quatre modèles-types dominants d'usage de la GCS. De manière à trouver des intitulés représentatifs, nous nous sommes appuyés au départ sur l'utilisation par un certain nombre d'académiques et de professionnels des deux expressions anglaises, à savoir : *people centric* et *document centric* (PRÉVEL, 2012).

Sur cette base, en conservant cette terminologie anglo-saxonne, nous avons positionné quatre terminologies représentatives de ces modèles-types dans le cadre

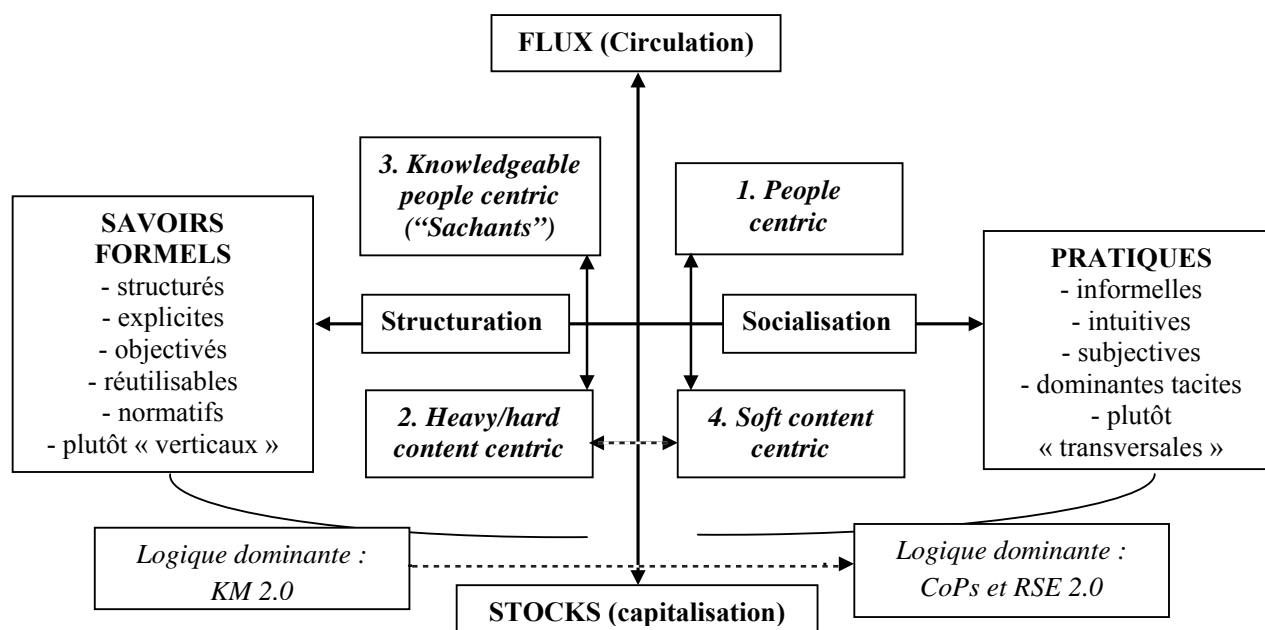


Schéma 1 : Typologie dynamique fondée sur les usages de la gestion et la circulation du savoir (GCS) du nouvel écosystème collaboratif 2.0.

des deux axes proposés, des terminologies qui sont les suivantes :

- a) *People centric* (terme maintenu),
- b) *Heavy content centric*,
- c) *Knowledgeable people centric*,
- d) et, enfin, *Soft content centric*.

Nous les décrirons et les illustrerons successivement en soulignant leurs articulations potentielles dans le cadre d'une dynamique globale.

Nous souhaitons toutefois souligner au préalable certains aspects importants de manière à aider à une bonne compréhension de la signification de ce schéma.

En premier lieu, ces modèles-types ne sont jamais « purs », au sens où ils traduisent une représentation dominante sous la forme d'un usage particulier, à un moment donné. Ensuite, plusieurs modèles-types peuvent cohabiter au sein de différents départements d'une même entreprise. Par ailleurs, il existe également des interactions concrètes entre ces modèles-types, eux-mêmes évolutifs (sous l'influence, par exemple, de la direction de l'entreprise, qui peut souhaiter privilégier tel ou tel usage), de sorte que le schéma demeure dynamique, ainsi que nous le préciserons *infra*⁽⁷⁾.

De même, il importe de bien différencier les usages (prenant la forme de modèles-type) des outils (*wikis*, *blogs*, forums, etc.) ou des contenus (documents, photos, vidéos, etc.) qui peuvent prendre place au sein de chacun de ces différents modèles. Enfin, il va de soi qu'il n'existe pas de « bon modèle-type », mais des usages dominants à un moment donné, qui doivent, dans la mesure du possible, s'inscrire en cohérence avec la culture et les enjeux de l'entreprise pour donner un sens à cette démarche.

Le modèle-type 1 *People centric* et ses usages dominants

Ce modèle se positionne à la croisée des *flux* et des *pratiques*. Il privilégie ainsi les échanges « de personne(s) à personne(s) » à la fois sociaux et/ou professionnels, interactifs et conversationnels, et fondés notamment sur le partage de « bonnes pratiques », des « belles histoires » répliquables et des « récits de guerre » - pour reprendre l'exemple des techniciens de maintenance de Xerox, dont ce modèle demeure assez proche : il n'est également, à certains égards, pas très éloigné de l'esprit des CoPs décrites par Wenger (1991, 1998) et Brown et Duguit (1991), sans cependant y inclure la dimension totalement « auto-organisée ».

Les illustrations et les dispositifs utilisés qui nous ont été présentés par notre terrain peuvent ainsi être divers : partage de vidéos et de photos, partage d'idées de dispositions originales de présentoirs pour mieux attirer les consommateurs, échanges et enrichissement réguliers « *de bonnes pratiques qui font tourner la boutique* » à travers des espaces de discussion (comme les forums). On peut également citer l'organisation de

⁽⁷⁾ Ces différents facteurs expliquent logiquement qu'il n'est pas réellement possible de « figer » ainsi le nom d'une entreprise issue de notre terrain et théoriquement illustrative d'un de ces modèles-types. Cette position a d'ailleurs été totalement intégrée et même souhaitée par plusieurs de ses représentants.

« places de marché » basées sur une forme de « vente d'idées » à la criée : ainsi, lors d'une convention annuelle, les *takers* vont (au moyen de chèques factices) faire leur marché (au sens littéral de ce terme) auprès de stands tenus par des *givers* chargés de vendre les bonnes pratiques issues de leurs différentes filiales. Ce modèle-type se déploiera fréquemment dans le cadre de CoPs ou de RSE à gouvernance réelle (mais dans l'ensemble assez souple), les entreprises observées ayant ici pour caractéristique une hiérarchie assez légère et des valeurs fondées sur la confiance, la proximité et la décentralisation.

Les limites objectables (mais cela reste discutable) à ce modèle-type ont principalement trait à l'insuffisance, voire à l'absence, de capitalisation formelle - de sorte que ces échanges restent « flottants » et plus difficilement réutilisables. Certains sont cependant capitalisés à travers la formalisation de « *books of practice* », ou grâce au recours à des moteurs de recherche. Le modèle-type 3, nous le verrons par la suite, s'efforce, quant à lui, d'organiser la gouvernance d'une pratique de capitalisation utile - mais certaines entreprises ne souhaitent pas capitaliser ces pratiques, entendant ainsi privilégier les échanges sociaux interactifs.

Le modèle-type 2 *Heavy content centric* et ses usages dominants

Ce deuxième modèle se situe en quelque sorte à l'opposé du précédent. Son intitulé fait naturellement référence au stockage et à l'accumulation de contenus explicites, souvent normatifs et techniques, au sein de bases de données, parfois qualifiées d'entrepôts. Il est encore partiellement empreint de la culture et de la pratique du KM 1.0. Nos interlocuteurs citent, à titre d'illustration, des standards, des guides, des modes opératoires, des référentiels techniques, des documents de référence, etc. On en trouve des illustrations notamment dans les entreprises dites « à risque » (par exemple, l'industrie nucléaire), qui souvent présentent une organisation cloisonnée et assez fortement hiérarchisée. Les limites de ce modèle, lorsqu'il est poussé à l'extrême, sont bien connues et son « entrepôt » peut se transformer en mémoire morte faiblement actualisée. Dans ce modèle, il importe (comme nous le soulignerons plus loin) de donner vie à son contenu, de le structurer et de le transformer en mémoire interactive.

Le modèle-type 3 *Knowledgeable people centric* et ses usages dominants

Précisément, ce troisième type de modèle réintroduit la notion de production et d'actualisation de contenus et de supports techniques et normatifs souvent conséquents émanant le plus souvent de sachants (experts et professionnels reconnus et souvent légitimés) pour ainsi alimenter, structurer et faire vivre le modèle 2 (décrit plus haut). D'où la flèche à double sens (dans le schéma 1) soulignant cette indispensable interactivité entre *stocks* et *flux* sur la base d'une interaction entre les personnes et les contenus.

Cela conduit notamment à basculer dans une logique de KM 2.0 en respectant les dates de réactualisation et de mise à jour signalées sur les différents contenus, conformément notamment à la gestion électronique des documents (GED), ou bien en prenant l'initiative

de réaliser ce travail de curation (par exemple, pour l'actualisation de certains *process*). Ces démarches contribuent ainsi à mettre à jour des contenus référents stockés dans le modèle 2. Ce modèle peut également fonctionner, comme nous l'avons observé parfois dans notre panel, dans des communautés qualifiées d'épistémiques par les chercheurs⁽⁸⁾. La dynamique combinée des modèles 2 et 3 s'inscrit donc dans une logique plus marquée KM 2.0, mais dans une cohabitation de plus en plus forte (selon certains de nos interlocuteurs) avec une logique communautaire. Mais, dans certaines entreprises, les résistances à cette logique de la hiérarchie et de certains de leurs sachants restent puissantes...

Le modèle-type 4 Soft content centric et ses usages dominants

Ce quatrième (et dernier) modèle-type se réfère à la classification et à l'enrichissement de productions interactives basées précisément sur des *pratiques* issues du modèle 1 de manière à pouvoir bénéficier d'une base de données mobilisables (d'où, à nouveau, une flèche à double sens dans le schéma 1). C'est souvent, dans le cadre de CoPs que cette interactivité sélective se construit. En d'autres termes, son animateur et ses membres actifs ont pour mission de repérer les contenus les plus originaux et les plus pertinents en vue de leur réutilisation et de leur enrichissement. Des dates de péremption peuvent être indiquées par les contributeurs. D'autres recommandent d'utiliser une GED « légère » et interactive. Tous cherchent ainsi à procéder à une curation bénéfique pour pallier le risque « d'infobésité ». Mais ces pratiques ne sont malheureusement pas systématiques, et certains animateurs de communauté doivent parfois faire preuve d'un « véritable militantisme » pour parvenir à les imposer. Naturellement, le *sponsor*, et partant l'entreprise, doivent également s'impliquer dans cette démarche.

Vers un écosystème dynamique de gestion et de circulation du savoir (GCS)

Il apparaît, à la lumière de cette présentation typologique, une forme de convergence (plus ou moins marquée selon les entreprises) entre la logique à dominante KM (modèles-types 2 et 3) et la logique à dominante CoPs et RSE (modèles-types 1 et 4).

À cet égard, selon plusieurs de nos interlocuteurs sur le terrain, les entreprises positionnées plutôt dans la logique KM tendent à évoluer progressivement vers la logique des modèles communautaires et réticulaires, tout en s'alimentant, si nécessaire, à partir du KM (d'où la flèche en pointillé, positionnée en bas du schéma 1).

⁽⁸⁾ Elles sont généralement définies, en référence à Cowan et al. (2000), comme des groupes d'agents partageant à la fois un objectif de création de savoirs et un cadre commun générant leur appréhension collective, de sorte que le savoir devient un objet explicite en soi. Elles comportent notamment une autorité procédurale générant un ensemble de règles et de procédures contraignantes au moins pour les membres de la communauté, souvent sous la forme d'un *CodeBook*.

Par ailleurs, confirmant cette tendance à la convergence, certains de nos interlocuteurs prônent une forme de « *réconciliation* » entre ces deux logiques dominantes, en faisant en sorte qu'une dynamique combinée se déploie de manière « à *connecter ces deux mondes* » et à les fluidifier au sein d'un même écosystème de GCS.

Enfin, la question capitale de la curation des savoirs et des pratiques (au sein des modèles-types 2 et 4 ayant vocation à fusionner sous la forme, par exemple, d'un moteur de recherche fédéré) ne peut être ici qu'effleurée pour souligner la nécessité d'une capitalisation pertinente permettant d'identifier *a minima*, d'une part, les *personnes*, souvent recherchées prioritairement (par exemple, des « sachants » ayant déjà travaillé sur le sujet) et, d'autre part, les *contenus* (traitant du sujet), avec tous les croisements possibles. Le tout étant amené à migrer prochainement dans le *cloud computing*, si ce n'est pas déjà fait...

La question de l'évaluation des bénéfices attachés à ces nouvelles pratiques collaboratives et, plus singulièrement, à celles des CoPs

La problématique de l'évaluation des bénéfices de ces dispositifs réticulaires et singulièrement communautaires pouvant aller jusqu'au calcul du retour sur investissement (ROI) est légitimement posée. Pourtant, comme ce fut le cas pour la formation professionnelle (loi de 1971) ou, dans un tout autre registre, en ce qui concerne l'utilisation plus récente de téléphones portables, de *smartphones* ou de tablettes numériques, aucun dispositif rigoureux de ROI n'a pu, à notre connaissance, être établi et validé avec pertinence. Plus généralement, la mobilisation et les effets de l'intelligence collective au travers de ses usages collaboratifs ne peuvent être rigoureusement évalués et quantifiés (notamment en raison de leur nature multifactorielle). Néanmoins, il n'est pas possible aux entreprises de se désintéresser de cette question, comme nous allons l'illustrer dans les paragraphes qui suivent.

Un réel consensus des chercheurs et de leurs acteurs sur les bénéfices d'un usage approprié de ces dispositifs

Pour une majorité des auteurs ayant travaillé sur les CoPs « pilotées » (MEBARKI, 2011), il est admis que ces dernières contribuent à améliorer la performance de l'entreprise, la démonstration explicite de cette causalité étant toutefois difficile à établir. De même, Cohendet et al. (2011) soulignent que de grandes firmes mondiales (Hewlett-Packard, Xerox, British Petroleum, etc.) reconnaissent que les CoPs sont susceptibles de contribuer considérablement à leur performance. Certains chercheurs (GONGLA et RIZZUTTO, 2001 ; MILLEN et al., 2002 ; LOYARTE et RIVERA, 2007) ont tenté d'évaluer leur ROI en soulignant notamment la réduction des coûts d'exploitation liés à l'apprentissage et au partage des connaissances.

Cette perspective recouvre dans une certaine mesure les retours que nous avons eus de nos entretiens de terrain. La plupart de nos interlocuteurs considèrent en effet que les bénéfices économiques (en particulier,

l'efficacité et le gain de temps associés au travail collaboratif) et sociaux (notamment, l'accroissement des échanges et des liens entre individus et entre groupes) sont globalement au rendez-vous - dès lors, naturellement, que la participation est active et volontaire (celle-ci ne se décrète pas !). Une forme de pollinisation des bonnes pratiques créant du lien affectif et cognitif se déploie ainsi auprès de ceux qui savent en saisir les opportunités.

Niveau d'implication et d'appropriation par les acteurs et le corps social de ces dispositifs

Il ne faut surtout pas sous-estimer cette forme d'évaluation très classique, que les entreprises en pointe ont parfaitement intégrée dans leur démarche. Les critères mobilisés sont simples, mais pertinents, comme l'importance quantitative du « noyau dur » de contributeurs actifs, le nombre des questionnements postés et des réponses utiles apportées, l'importance des productions de contenus pertinents approuvés par la CoP et par le management, l'importance des pistes d'innovations crédibles proposées, la quantité de contenus commentés (et surtout redéployés et partagés par des lecteurs), etc. Ces critères constituent une sorte de socle indispensable pour procéder à des évaluations plus globales.

Une focalisation sur la nature des enjeux

On observe cependant, en affinant cette investigation, que des évaluations chiffrées sont réalisées par ces praticiens d'entreprise. Mais ces chiffrages sont souvent associés à des enjeux particuliers et portent dans bien des cas sur un segment spécifique. Ainsi, telle entreprise mondiale évaluera précisément (ou au moins quantitativement) les gains conséquents obtenus par son personnel en matière d'apprentissage à travers le basculement vers le transfert et le partage des connaissances en mode 2.0 de ses produits en constante évolution.

Telle autre firme, également mondiale, établira un chiffrage basé sur le partage de la réplique innovante d'un nouveau produit dans d'autres pays. Dans certains secteurs, l'attention sera portée sur l'évaluation des risques associés à l'insuffisance ou au bridage de la collaboration ou de la transmission de savoirs critiques et cruciaux. Cette perspective contextualisée et ciblée nous semble en effet pertinente.

Pour conclure : l'amorce d'une nouvelle « transformation »⁽⁹⁾ à la croisée des chemins

S'agissant globalement de cette « transformation » numérique, on observera qu'elle arrive en quelque sorte « au bon moment ». Au-delà des signes d'épuisement de notre cycle managérial (comme nous l'avons évoqué dans notre introduction), on soulignera que cet appel d'air coopératif singulièrement propre aux CoPs

⁽⁹⁾ En mobilisant ce terme, nous faisons naturellement et symboliquement référence à l'ouvrage majeur de Karl Polanyi, *The Great Transformation*, Beacon Press, Boston, 1944.

trouve pour partie sa source et son impulsion dans un besoin renouvelé d'expression d'idées et de pratiques véhiculées dans le cadre d'une gouvernance coopérative originale. Par ailleurs, ces formes pilotées trouvent tout naturellement une place privilégiée et une fertilisation au cœur d'une double rencontre : la rencontre entre l'économie du savoir (BOUCHEZ, 2012, 2014), dont on connaît l'importance dans notre régime de croissance post-industriel, et le développement des technologies numériques 2.0, qui autorise des échanges de pratiques et de savoirs dans de larges espaces collaboratifs.

Cette première perspective prometteuse doit toutefois être significativement contrebalancée par une version plus grise, qui met en exergue et en pratique la transformation numérique comme forme avancée du travail collaboratif, notamment à travers la gestion de projet, reléguant ainsi pour partie « l'esprit communautaire » à l'arrière plan.

En d'autres termes, si les communautés subsistent, elles deviennent, dans cette logique, plus intégrées à l'organisation, voire davantage encadrées, de sorte que cette nouvelle forme tend à s'institutionnaliser.

Nous sommes en effet à la croisée des chemins, notre terrain nous ayant permis d'observer clairement ces deux types de pratique. De sorte que la mise à l'épreuve de notre hypothèse de départ selon laquelle on aurait assisté à l'émergence progressive d'un nouveau cycle doit être pour le moins nuancée et devra être nécessairement confirmée à travers sa propagation progressive, dans les années à venir, au sein des organisations.

BIBLIOGRAPHIE

APQC, *Building and sustaining communities of practice*, 12 p., 2001.

<ftp://public.dhe.ibm.com/services/us/gbs/bus/hcm/rbtt/copsustain.pdf>

BOUCHEZ (J.-P.), « Autour de l'économie du savoir : ses composantes, ses dynamiques et ses enjeux », in *Savoirs*, n°34, pp. 11-45, 2014.

BOUCHEZ (J.-P.), *L'économie du savoir*, Bruxelles, De Boeck, 2012-2015.

BROWN (J. S.) & DUGUID (P.), "Balancing Act: How to Capture Knowledge Without Killing It?", *Harvard Business Review*, vol. 78(3), pp. 73-80, 2000.

BROWN (J.-S.) & DUGUID (P.), "Organizing Learning and Communities of Practice: Toward a Unified View of Working - Learning and Innovation", *Organizational Science*, 2(1), pp. 40-55, 1991.

CIGREF (2000), *Gérer des connaissances. Défis, enjeux, conduite de projet*, Paris.

http://www.cigref.fr/cigref_publications/RapportsContainer/Parus2000/2000_-_Gerer_les_connaissances.pdf

COHENDET (P.) & al., « Créer, implanter et gérer des communautés de pratiques », *Gestion*, 35(4), pp. 36-46, hiver 2011.

COWAN (R.) & al., "The Explicit Economics of Codification and Tacitness", *Industrial and Corporate Change*, 6(3), pp. 543-622, 2000.

DELTOUR (F.) & al., « Une approche dynamique du capital social dans les communautés de pratique », *AIMS*, 2011.

GONGLA (P.) & RIZUTTO (C. R.), "Evolving communities of practice: IBM Global Service experience", *IBM System Journal*, 40(4), pp. 842-862, 2001.

GRANOVETTER (M. S.), "The Strength of the Weak Ties", *American Journal of Sociology*, 78(6), pp. 1360-1380, 1973.

GRUNSTEIN (M.), *Le Management des connaissances de l'entreprise*, rapport de recherche, 21 p., juillet 2002.

LAVE (J.) & WENGER (E.), *Situated Learning: legitimate peripheral participation*, Cambridge University Press, Cambridge, 1991.

LE MONDE, Paris, 8 mai 2001.

LOYARTE (E.) & RIVERA (O.), « Communities of practice: a model for their cultivation », *Journal of Knowledge Management*, 11(3), pp. 67-77, 2007.

MEBARKI (L.), *Communauté de pratique et performance dans les relations de service*, thèse en science

de gestion, Université de Méditerranée Aix-Marseille II, 2011.

MILLEND (D.) & al., "Understanding the Benefit and Costs of Communities of Practice", *Communications of the ACM*, 45(4), 9 p., 2002.

MONNEUSE (D.), « Les réseaux sociaux entre promesses et illusions », *Institut de l'entreprise*, Paris, 2014.

NONAKA (I.) & TAKEUCHI (H.), *The Knowledge-creating Company*, Oxford University Press, New York, 1995.

ORR (J.), *Talking about machines: An Ethnography of Modern Job*, Cornell University, New York, 1990.

PONCIER (A.) (Coord.), *Entreprise 2.0, Livre blanc collectif et collaboratif*, Paris, 2010.

PRÉVEL (P.) (dir.), « Dossier Knowledge Management : quelles évolutions dans l'entreprise 2.0 ? », *Science de l'information*, n°2, juin 2012.

WENGER (E.) & al., *Cultivating Communities of Practice*, Harvard Business School Press, Boston, 2002.

WENGER (E.), *Communities of Practice*, Cambridge University Press, Cambridge, 1998.