



**HAL**  
open science

## Peut-on manager les communautés de pratique ?

Eléonore Mounoud, Valérie-Inès de La Ville

► **To cite this version:**

Eléonore Mounoud, Valérie-Inès de La Ville. Peut-on manager les communautés de pratique ?. Pratiques de formation/Analyses : Revue internationale de sciences humaines et sociales, 2008, 54. hal-01231066

**HAL Id: hal-01231066**

**<https://hal.science/hal-01231066>**

Submitted on 26 Oct 2018

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# **Peut-on manager les communautés de pratique ?**

## **Réflexions à partir de l'expérience de deux multinationales industrielles**

Eléonore MOUNOUD

Ecole Centrale Paris

Valérie-Inès de LA VILLE

Centre Européen des Produits de l'Enfant, IAE de l'Université de Poitiers

Laboratoire CEREGE EA1722

### **Résumé**

Cet article analyse les relations que les pratiques de management entretiennent avec les activités quotidiennes des membres de l'organisation ainsi qu'avec les discours établis du management stratégique. Pour ce faire, nous nous appuyons sur deux exemples, au succès contrasté, de management des communautés de pratique. Notre analyse, fondée sur la distinction entre relations de lecture et d'écriture, nous conduit à identifier les situations, que nous qualifions de paradoxales, dans lesquelles des dispositifs managériaux peuvent orienter et soutenir le développement de communautés de pratique.

### **Introduction**

Le management des communautés de pratique présente un intérêt tout particulier pour l'étude des discours et des pratiques en management stratégique. En effet, c'est un domaine où le discours s'est largement déployé depuis une vingtaine d'années en même temps que de nouvelles pratiques de gestion étaient expérimentées puis formalisées. Ces discours et pratiques, développés tant par des chercheurs que par des consultants et des praticiens, sont aujourd'hui considérés comme acquis et s'imposent comme valides quelles que soient l'organisation et la situation concernées. Pourtant les difficultés restent

importantes et les succès peu nombreux, comme nous le montrerons dans la première partie de cet article. En particulier, nous soulignerons la difficulté, proche de l'injonction paradoxale, que représente la demande, aujourd'hui formulée aux managers, de gérer les communautés de pratique, ces dernières étant définies comme autonomes et auto-décrétées ...

Peut-on manager les communautés de pratique ? Nous proposons de répondre à cette question en analysant la pratique de deux managers en charge de gérer et de développer les communautés de pratique au sein de leur entreprise. Il s'agit dans les deux cas de multinationales industrielles, comportant plusieurs dizaines de milliers de salariés, et faisant face à des enjeux forts de gestion de leur savoir, en particulier technologique. Pour ce faire, nous présentons, dans la deuxième partie de cet article, un cadre d'analyse qui définit le management à la fois comme une activité de production de règles dans l'organisation et comme une pratique sociale, c'est-à-dire orientée par des normes, des procédures et des technologies, produites en grande partie hors de l'organisation. Ainsi la production (ou écriture ou prescription) de règles vise à discipliner l'activité quotidienne des membres de l'organisation et suscite en retour une consommation (ou lecture ou résistance) créatrice, qui interprète, détourne et, au final, retraduit et donne corps aux règles imposées. En tant que pratique sociale, le management entretient ce même rapport de consommation bricoleuse et créatrice avec les discours institutionnels et les pratiques instituées qui l'entourent et le cadrent. Ce cadre d'analyse nous permet une mise à l'épreuve de l'idée même de « management des communautés de pratiques » par une analyse critique de la mise en place de dispositifs de gestion conçus dans ce but dans deux multinationales industrielles françaises.

L'analyse des deux cas, conduite dans la troisième partie de cet article, nous permet d'identifier des situations plus favorables que d'autres au management des communautés de pratique et de qualifier la nature des relations entre pratiques managériales, discours établis et activités ordinaires dans ces situations. Nous ébauchons en conclusion le portrait d'un management faiblement fondé sur la prescription mais plutôt centré sur l'accompagnement des émergences issues de la pratique ordinaire.

## **1. Discours et pratiques établis du management des communautés de pratique**

La gestion des connaissances s'impose aujourd'hui comme une nécessité face aux impératifs multiples et contraires qu'affrontent les entreprises, à savoir développer leur productivité, leur capacité à innover, à créer de nouveaux savoirs, à les traduire dans de nouveaux produits, des formes innovantes d'organisation et des processus décisionnels renouvelés (Leonard-Barton, 1995 ; Tarondeau, 1998 ; Amidon, 2001 ; Davenport, 2002). Tant les économistes (Cowan, David, & Foray, 2000) que les gestionnaires (Vaast, 2003 ; Soenen, 2006) insistent sur le rôle des collectifs de taille intermédiaire, appelés communautés (Ségrestin, 1980 ; Van Maanen & Barley, 1984), dans le maintien et le développement des connaissances. Il s'agit de réseaux d'individus socialement liés, partageant une même activité (et donc un même langage, les mêmes préoccupations, les mêmes difficultés ...) et qui développent leurs compétences sur le thème qui les unit, par l'échange régulier d'informations mais surtout au cours d'activités communes de résolution de problème. Ces communautés sont capables de reproduire et de mobiliser des connaissances, mais plus fondamentalement, leur contribution essentielle réside dans leur capacité à produire de nouvelles connaissances.

C'est sous l'appellation de « communauté de pratique » (Lave & Wenger, 1991 ; Brown & Duguid, 1991 ; Orr, 1996 ; Wenger, 1998 ; Gherardi, 2000), aujourd'hui reprise dans de très nombreux écrits avec des orientations fortement différentes (Cox, 2005), que cette idée s'est largement diffusée tant dans le secteur privé que dans le secteur public. Cette appellation désigne le processus d'apprentissage social par compagnonnage (*apprenticeship*), qui privilégie le transfert de savoirs par la pratique conjointe au sein d'un collectif. Ce collectif, auto-déterminé et auto-organisé, est fondé sur l'engagement mutuel des individus concernés et supporte l'émergence et la formalisation (ou réification) d'un savoir commun, partagé entre les membres de la communauté. Les écrits sur les communautés de pratique ont ainsi permis de diffuser dans le champ du management l'idée que les savoirs sont formulés au cours des débats, des usages, des adaptations et des transformations, exprimés et vécus dans les activités ordinaires, en

d'autres termes qu'ils sont situés (Suchman, 1987 ; Lave, 1988). C'est grâce aux relations qu'elle leur permet de tisser avec leurs pairs, que l'activité ordinaire, rarement solitaire mais plutôt partagée (conjointe), permet aux individus de développer, d'utiliser et d'entretenir des savoirs. D'un point de vue managérial, l'enjeu de la gestion des connaissances n'est alors plus tant de capturer et de formaliser des savoirs, mais plutôt de comprendre comment des collectifs peuvent être favorisés pour servir de support aux savoirs et aux activités actuelles et futures des membres de l'organisation.

Les communautés de pratique sont définies comme autonomes : « *les communautés de pratique se constituent par elles-mêmes, puis elles décident de ce qu'elles ont à faire et de leur organisation.* » (Snyder et Wenger, 2000, p. 9). De plus, la plupart des communautés de pratique sont transversales et dépassent les frontières classiques de l'organisation, leurs membres appartenant souvent à une communauté en-dehors de leurs prérogatives officielles. Elles se rapprochent de réseaux informels dont l'activité ne serait pas limitée à la circulation de l'information, mais élargie jusqu'à prendre en charge les besoins et les pratiques de leurs membres. Les règles informelles des communautés de pratique supposent la réciprocité entre membres et l'ouverture quant aux connaissances et expériences échangées. Ainsi, le dynamisme d'une communauté de pratique repose avant tout sur la volonté de chaque membre de s'y investir. Le plus grand danger pour ces communautés est alors de périlcliter du fait de comportements d'acteurs ne respectant pas ces règles et créant ainsi un climat de non-coopération, provoquant la fin des échanges et du partage de connaissances, et donc l'épuisement progressif de la communauté. Quoiqu'elles soient informelles et non définies par les besoins de l'organisation qui les accueille, les communautés de pratique sont supposées être bénéfiques pour l'organisation car elles génèrent de nouvelles connaissances et contribuent au renouvellement des savoirs et des compétences.

Quelles sont les raisons du succès de ce concept auprès des entreprises ? Il semble que la communauté de pratique constitue une réponse aux multiples difficultés rencontrées par la gestion des connaissances, du fait, d'une part des coûts et des limites des techniques de codification et de capitalisation, et d'autre part des nouvelles formes d'organisation et de

la transformation du travail autour des notions d'équipe et de projet (Pomian et Roche, 2002 ; Mounoud, 2003). C'est pourquoi, il est aujourd'hui demandé au management de les développer et de parvenir à les orienter afin de créer de la valeur pour l'entreprise en renforçant tant son efficacité que sa capacité d'innovation (Wenger, McDermott & Snyder, 2002 ; Hildreth & Kimble, 2004). Cette demande ne peut éluder une difficulté majeure : si finalement les communautés de pratique se distinguent par leur nature informelle, comment peut-on chercher à les manager c'est-à-dire à les développer de façon volontariste dans les organisations ? Comment amener les individus à créer et ensuite à faire vivre des communautés de pratique ? Et enfin, comme le soulignent Snyder et Wenger (2000, p. 7), « *comment faire accepter aux managers le caractère organique, spontané et informel qui n'admet ni contrôle, ni interférence, cet espace d'échange en-dehors de toute contrainte organisationnelle ou managériale* » ? Ainsi, d'un point de vue managérial, si la solution apportée par les communautés de pratique est tentante, en particulier du fait du faible coût qu'elle suppose, elle est aussi ambiguë. Face aux lacunes de la prescription dans l'organisation, si cette pratique à la marge paraît de nature à apporter des réponses nouvelles, l'injonction faite aux managers de gérer l'informel n'en reste pas moins paradoxale : manager les communautés, si ce n'est pas formuler et imposer des règles, en quoi est-ce que cela pourrait bien consister ?

## **2. Proposition d'un cadre d'analyse**

Peut-on manager les communautés de pratique ? Nous proposons de répondre à cette question à partir d'une analyse de la mise en place de dispositifs de gestion conçus dans ce but dans deux multinationales industrielles françaises. Notre objectif n'est pas d'identifier les meilleures pratiques de gestion mais de mettre à l'épreuve l'idée même de « management des communautés de pratiques ». Pour ce faire, notre analyse est ancrée dans le concept de pratique, aujourd'hui central dans les sciences sociales et repris par de nombreux travaux en management (Whittington, 2006 ; Rouleau, 2005 ; Orlikowski, 2002, Hendry, 2000), et en particulier ceux sur les communautés de pratique (Brown & Duguid, 2001 ; Gherardi, 2000).

L'activité ordinaire dans les organisations, c'est-à-dire ce que leurs membres font et disent au quotidien, est donc aujourd'hui envisagée et étudiée comme une forme de pratique sociale. Parler de pratique sociale revient à souligner que l'activité ordinaire au sein de l'entreprise est orientée par des normes, des procédures et des technologies qui sont produites en grande partie hors de l'organisation, par la société dans son ensemble et les institutions qui la composent. Ceci est particulièrement visible pour les professions encadrées par un ordre professionnel. Les comptables, les juristes, les compagnons ou encore les médecins mobilisent ainsi au fil de leurs activités, des savoirs, des méthodes et des comportements, définis collectivement et adaptés progressivement aux évolutions de certaines institutions et normes sociales. Il en va de même, de façon toutefois moins fortement institutionnalisée, pour les employés, les managers, les dirigeants des entreprises, qui mobilisent quotidiennement les ressources multiples et variées tels que des savoirs ou des comportements que leur procurent leur éducation, leur formation, leur appartenance à différents groupes sociaux.

En suivant les analyses de Michel de Certeau (1990) sur la vie quotidienne, il nous semble intéressant de souligner que cette production – venant de l'extérieur - met en place une logique de domination face à laquelle les acteurs tout à la fois se soumettent et résistent en développant des « façons de faire » inventives. Certeau montre en effet comment consommer, dans la vie courante, suppose d'accepter une offre imposée de produits mais aussi comment, face à cette offre, les consommateurs ne sont jamais passifs ou dociles : ils mobilisent des « arts de faire avec » qui détournent et recréent des usages que l'on pourrait croire imposés. La pratique n'est ainsi jamais totalement déterminée par l'ensemble de normes sociales dans lequel elle se trouve enchâssée : elle comporte de façon irréductible une part de créativité à peine consciente, qui se donne à voir sous la forme de bricolages multiples, d'inventions particulièrement ingénieuses, de tactiques diverses. Ainsi les membres d'une organisation mobilisent eux aussi des « arts de faire » peu visibles ou invisibles, qui fondent leur capacité de résistance et d'improvisation, et qui donnent du sens aux multiples ruses et bricolages qu'ils déploient pour produire une action sensée au quotidien.

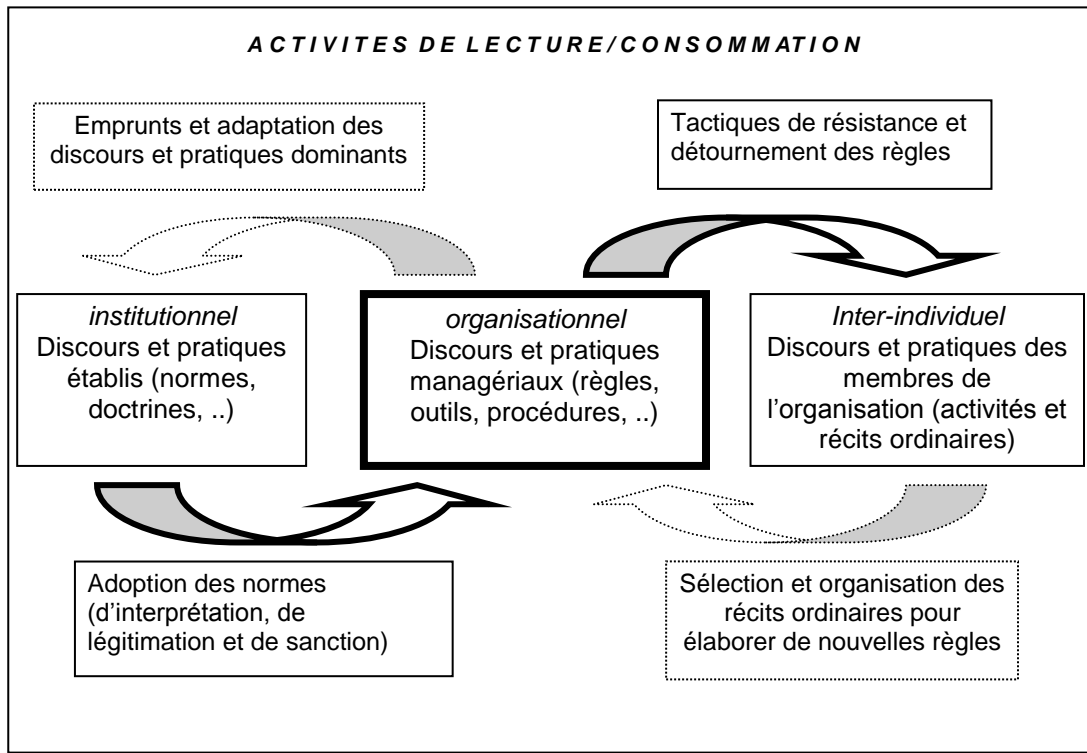
Dans cette perspective sociale sur la pratique, il devient essentiel de prendre en compte non seulement ce que les managers produisent – ou écrivent – (des budgets, des plans, des règles, des procédures...) mais également la façon dont les membres de l'organisation consomment – lisent – ces productions. Ainsi, les discours et pratiques du management stratégique sont créateurs de règles qui vont chercher à discipliner la pratique de tous au sein de l'organisation. En retour, les membres de l'organisation utilisent et transforment de façon créative ces productions dans le cours de leurs activités quotidiennes. Cette créativité incorporée est perceptible dans les tentatives d'associer les actions et les événements ou encore dans les négociations, quant à leur signification, entre les membres de l'organisation. Au-delà des activités quotidiennes, c'est finalement dans la dynamique de récits ordinaires élaborés au quotidien dans l'organisation que se joue la pratique. Les récits ordinaires permettent aux « arts de faire » de s'exprimer, de s'essayer à de nouvelles possibilités, d'improviser, et de résister à la domination des discours et des pratiques prônées par le management.

De façon symétrique, il faut envisager que la pratique des managers est elle-même dominée par un ordre institutionnel, avec lequel s'établit aussi un rapport de consommation. Cet ordre est composé de discours normatifs et de pratiques établies qui sont ceux et celles des réglementations, des professions et des institutions qui légitiment l'action de l'entreprise mais aussi des doctrines, des modèles et des règles qui constituent la discipline du management stratégique (Whittington et alii, 2003 ; DiMaggio & Powell, 1983).

Le management apparaît ainsi comme une pratique sociale de production de règles (prescription), composée d'un ensemble de discours et de pratiques enchâssés entre, d'une part, un ensemble de discours et de pratiques institutionnels établis et, d'autre part, les activités quotidiennes qui se déploient de façon dispersée au sein de l'organisation et qui donnent lieu à une multiplicité de récits ordinaires. La figure 1 regroupe les différents éléments de cette réflexion dans un modèle qui montre comment les trois niveaux, *institutionnel*, *organisationnel* et *inter-individuel*, sont reliés par des activités de production (écriture) et de consommation (lecture).



Figure 1 : le cadre d'analyse mis à l'épreuve



Nous appelons ainsi activité d'écriture toute action qui vise à produire et imposer une règle, un outil, une procédure ou encore une interprétation d'une situation donnée, une vision du monde et du devenir de l'entreprise. Symétriquement nous appelons activité de lecture, toute action qui se déploie en réponse au pouvoir disciplinant de l'écriture. La lecture « fait avec » ce que lui impose l'écriture, que ce soit contre elle - pour lui résister et la contourner - ou avec elle - pour la comprendre, l'utiliser et la faire vivre.

Ce modèle rejoint les travaux sur la prescription (Hatchuel, 1994) et la régulation (Reynaud, 1989), qui soulignent le jeu, au double sens du terme, entre les logiques d'action portées au sein des organisations par différents groupes, en particulier entre « managers » et « managés », ou encore la nécessité d'une régulation entre les porteurs d'une logique de prescription liée aux instances de pouvoir et ceux qui organisent leur propre quête d'autonomie au sein de l'organisation. Elle s'en distingue par sa façon originale de conceptualiser l'activité ordinaire comme une pratique éparse, bricoleuse,

certes résistante mais dont les inventions sont le plus souvent peu lisibles, y compris pour leurs propres auteurs, et restent par conséquent bien souvent non coordonnées, définition qui a le mérite de ne pas présupposer l'existence d'un collectif organisé et finalisé.

Ainsi le management stratégique mobilise (lecture) des normes et des doctrines établies pour produire (écriture) des règles qui seront consommées (lecture) et donc en partie détournées par la pratique ordinaire. La créativité de la pratique ordinaire se traduit dans des ruses, des détournements, des bricolages (expérimentation locale, travail « en perruque », etc ...) qui viennent nourrir les règles managériales. C'est au travers de ces activités de lecture et d'écriture que le management s'ancre d'une part, dans les pratiques ordinaires et les récits qui les sous-tendent, et d'autre part, dans les discours et pratiques établis, source de sa légitimité (Di Maggio & Powell, 1983). A trop s'éloigner des pratiques et des récits ordinaires, le management court le risque de leur rester totalement étranger, voire de devenir un 'vain discours', aliénant pour les acteurs de l'organisation. En outre, et c'est ce qui nous intéresse dans le cadre de cette réflexion sur les dispositifs de « management des communautés de pratique », le management risque de se couper du potentiel de création, d'innovation et de changement qu'explorent les récits et les activités ordinaires menées par les membres de l'entreprise.

### **3. Quel management des communautés de pratique ?**

Nous présentons deux exemples au succès contrasté de mise en place de dispositifs de management des communautés de pratique. Notre analyse consiste à identifier les activités d'écriture et de lecture qui mettent en relation les pratiques de management avec les discours et pratiques institués et les activités quotidiennes et les récits ordinaires des membres de l'organisation. Ce choix nous conduit à ne pas retracer la substance des discours et des pratiques - que ce soit au niveau institutionnel, organisationnel et individuel -, ni à reconstituer la pratique des managers ou la réception de cette pratique dans l'organisation, mais à centrer notre effort interprétatif sur l'identification des interactions entre ces différents niveaux en recherchant comment s'exercent des activités de lecture et d'écriture dans la gestion des communautés de pratique.

## Démarche d'étude

Les deux cas présentés retracent la mise en place d'un dispositif de gestion des communautés de pratique. Dans les deux cas, la participation des chercheurs a pris la forme d'une contribution périphérique au projet leur permettant de retracer le déroulement de mise en place du dispositif. Dans ces entreprises, les dispositifs avaient été initiés par des consultants extérieurs à notre démarche, un consultant indépendant dans le premier cas, un grand cabinet de conseil en stratégie dans le second. Le label de communauté de pratique était présent dans le vocabulaire de nos interlocuteurs avant notre intervention.

Dans le cas du groupe Matério, la mise en place du modèle de gestion des communautés de pratique a été suivie du fait d'une collaboration avec la responsable du projet. Deux périodes d'observation non participante ont ainsi été réalisées l'une d'une durée de six mois en 2001, l'autre d'une durée de trois mois en 2003. Des études sur l'identification d'indicateurs pertinents pour l'évaluation et le pilotage de la démarche ont été réalisées à la demande et en interaction avec la responsable du projet. Ces nombreuses interactions ont permis de construire une interprétation partagée de la situation.

Dans le cas de la division Commodité, nous avons pu suivre la mise en place du dispositif de gestion des communautés de pratique lors de la réalisation d'un diagnostic sur le fonctionnement des réseaux. Nous avons réalisé ce travail en réponse à la demande qui nous avait été formulée d'assistance à « l'animation des communautés de pratique ». Ce diagnostic s'est déroulé entre avril 2004 et avril 2005 en deux phases composées chacune de quinze entretiens de 2 heures avec le directeur en charge du projet, des managers du groupe, et des membres des réseaux. Depuis, une réunion de travail avec le responsable du projet, environ tous les quatre mois, a permis de continuer à suivre l'évolution du processus et à en construire une interprétation partagée.

Nous présentons successivement la description et l'interprétation de chacun des deux cas. La comparaison des cas nous donne l'occasion de mieux comprendre les situations, que nous qualifierons de paradoxales, dans lesquelles un dispositif de gestion de communautés de pratiques peut être envisagé.

## Cas Materio

Le premier cas se situe au sein du groupe Matério qui a pour métier de concevoir, de produire et de distribuer des matériaux fonctionnels pour des clients industriels. Ce groupe compte plus de 1000 sociétés consolidées autour de cinq pôles d'activité et environ 200 000 salariés répartis dans cinquante pays différents et dont les deux tiers travaillent hors de France. La R&D regroupe plus de 3 000 personnes dont 1000 cadres, de 32 nationalités différentes, au sein de 15 centres de recherche et ses 100 entités de développement. Le groupe Matério a entrepris à partir de 2001 de tirer un bénéfice accru de l'existence de réseaux dispersés dans le monde entier, en tentant de réorienter leurs activités pour soutenir la stratégie d'innovation du groupe. Pour ce faire, un projet a été lancé au sein du groupe en décembre 2001, conjointement par la direction de la Recherche et la direction de la Stratégie. Ce projet a pour objectif de favoriser l'innovation en amplifiant les échanges entre les différentes fonctions (R&D, marketing, ventes, production) entre et au sein des différents secteurs d'activité. Il s'agit de mettre en œuvre et de faire vivre un dispositif collaboratif, qui favorise une coopération accrue entre les différentes implantations du groupe fortement dispersées géographiquement. Sous l'impulsion d'un éminent consultant en gestion des connaissances le projet est d'abord défini par l'entreprise en 2001 comme la mise en place d'un portail pour devenir en 2003 un dispositif d'animation des communautés de pratique.

Le projet a été confié à une femme manager, elle-même issue de la fonction R&D, avec un profil international et une expérience américaine. Son premier travail a consisté à étudier les pratiques établies (colloques, appropriation des auteurs de référence, benchmarking auprès des groupes internationaux) et les pratiques ordinaires de l'organisation (enquête de terrain, analyse des besoins). La mise en place d'un portail informatique pour les communautés s'est ensuite faite en étroite collaboration avec les deux communautés existantes, alors re-qualifiées de « pilotes », en intégrant des fragments issus de la pratique ordinaire. Enfin un patient travail d'évangélisation - tant vis-à-vis du sommet stratégique que des autres membres de l'organisation - a été nécessaire pour obtenir l'adhésion, assurer la formation et engager le déploiement du projet au-delà des communautés pilotes.

Une enquête a permis de comprendre le fonctionnement des deux communautés transversales à l'organisation qui pré-existaient au sein du groupe Matério. Toutes deux sont composées d'experts de la fonction R&D et ont émergé spontanément. Leur fonctionnement de nature

informelle est principalement fondé sur les réseaux personnels des experts qui permettent le maintien de contacts réguliers entre deux réunions. Si des réunions annuelles sont organisées, elles ne suffisent pas à créer des liens suffisamment forts entre les chercheurs éloignés, basés essentiellement en France et aux USA.

Une analyse des besoins des membres de ces réseaux a permis de cerner la pertinence d'un outil de repérage à la fois des projets - pour repérer « qui fait quoi » - et des expertises - pour savoir « qui sait quoi » - au sein du groupe. Les membres de ces réseaux ont par ailleurs souhaité élargir leurs communautés de référence à des personnes ayant un autre regard sur leur domaine, de manière à enrichir leurs travaux. Enfin, ils ont manifesté leur attente d'une plate-forme d'échanges permettant de faire vivre les communautés entre deux rencontres *de visu*.

En réponse au fonctionnement identifié et aux besoins exprimés, un nouvel espace sur l'intranet de l'entreprise est créé : il s'agit d'un portail collaboratif avec un espace dédié au service de chaque communauté. Son originalité est d'être structuré en fonction de quatre situations concrètes - identifiées comme critiques pour le processus d'innovation - auxquelles un salarié du groupe est susceptible d'être confronté : « J'ai un problème à résoudre », « Je commence un nouveau projet », « J'ai une nouvelle idée », « Je suis nouveau chez Matério ». Au-delà de la recherche documentaire dans les bases de données existantes au sein de l'entreprise, ce portail apporte en effet des services aux communautés, complémentaires de ceux proposés à tous par l'intranet, parce qu'il permet d'identifier précisément les porteurs des compétences grâce à un repérage fin des connaissances, de se tenir informé de façon personnalisée ou d'interagir en temps réel avec sa communauté.

Les résultats du projet sont jugés positifs au regard des dynamiques collectives et individuelles qu'il a permis de renforcer ou de faire émerger. En effet, ce projet a permis le développement de nouvelles communautés, dont l'émergence est intimement liée au portail et aux dispositifs d'animation (charte, sponsor, rencontres) mis en place. Elles sont aujourd'hui au nombre de neuf, concernant environ 500 membres, dont 30 % hors de la fonction R&D. Ce dernier point est un résultat très satisfaisant dans l'objectif de décloisonnement. Le portail collaboratif qui a été mis en place permet à 20 % des membres de l'utiliser régulièrement - l'utilisation régulière étant définie sur la base d'une visite par semaine. Enfin l'évaluation faite par les usagers est favorable aux outils et dispositifs mis en place. Les membres des communautés évaluent le portail collaboratif comme un réseau facilitant le repérage des expertises et des experts, mais aussi

comme un dispositif permettant d'accélérer le démarrage des nouveaux projets ainsi que les projets en cours et l'intégration des nouveaux arrivants. Cet outil contribue par ailleurs à cultiver l'appartenance au groupe : plus de 50 % des membres des communautés se sentent moins isolés au sein du groupe depuis qu'ils l'utilisent.

Ce premier cas retrace brièvement l'émergence en quelques années d'une modalité effective de gestion des communautés de pratique. Ce cas montre comment le management peut être amené à récolter les fruits mûrs nés des efforts patients d'acteurs engagés dans des processus de coopération et de construction de nouveaux savoirs en organisant la reconnaissance et le soutien de communautés actives patiemment constituées au cours des échanges passés. Les collectifs ainsi constitués présentent les caractéristiques attribuées aux communautés de pratique (participation périphérique, pratique conjointe, production de connaissances, etc.) et apparaissent clairement difficiles à créer ou à reconstituer « par décret », de façon prescrite. Les outils tels que la cartographie des connaissances, les pages jaunes, les espaces collaboratifs, forums de discussion et bases de données documentaires ainsi que les processus déployés (charte, autonomie, sponsor hiérarchique) sont ceux classiquement pointés par la « doctrine établie » dans la littérature managériale à propos des communautés de pratique. Toutefois, le dispositif est conçu en interaction avec la pratique des acteurs concernés. Le déroulement même du projet est somme toute assez classique mais ...très finement mené pour servir les dynamiques en cours d'émergence.

Notre interprétation de ce cas révèle que la pertinence de ce mode de management réside dans la capacité de cette femme manager à intégrer dans un dispositif de gestion souple les activités ordinaires - pour partie invisibles mais toutefois en émergence permanente dans l'organisation. Se dessine ainsi la figure d'une femme manager réflexive, soucieuse d'intégrer et d'adapter les doctrines établies mais aussi attentive, à l'écoute des pratiques émergentes dans l'organisation, capables de les lire, de les décrypter mais aussi de faire accepter la pertinence de ses propres interprétations par les membres des différentes communautés. De même, les dispositifs proposés visent, plus qu'à discipliner la pratique, à l'accompagner en souplesse, ce qui lui permet de la canaliser progressivement et même

de la dupliquer. Au quotidien, ce mode de management demande à cette responsable une grande disponibilité et une conviction forte face à un projet toujours questionné. Ceci se traduit aussi par un engagement dans des activités fortement différenciées depuis la défense du projet face au comité stratégique jusqu'à la prise en charge de l'accompagnement des utilisateurs face à l'outil, jusqu'à assurer une sorte de « hot line » qui ne dit pas son nom. Le risque d'épuisement et de retour à un management plus distant du fait de la lassitude ressentie par la responsable constitue d'ailleurs le principal risque d'affaiblissement du projet.

### **Cas Division Commodité**

Le deuxième cas se déroule au sein de la division Commodité d'un groupe industriel qui a pour métier de concevoir, de produire et de distribuer des produits chimiques. La division regroupe près de 40 000 des 80 000 salariés du groupe. Elle couvre près de 60 pays regroupés par grande région géographique, chaque région ayant une forte autonomie stratégique et en particulier son propre centre technique. L'activité de Commodité, régie par une logique de coûts, a connu une forte croissance par acquisitions successives d'unités de production plus ou moins performantes et dont la mise à niveau est une des préoccupations stratégiques du groupe.

Une démarche Knowledge Management a été initiée au niveau du groupe en 2001 suite à une étude d'un prestigieux cabinet de conseil en stratégie. Cette étude a débouché sur la création au début de l'année 2002 d'une fonction Knowledge Management au niveau du groupe avec une forte orientation technique sur le développement des infrastructures informatiques nécessaires pour assurer l'accès de tous à l'information existante dans les différentes bases de données du groupe. Un travail de codification du savoir par la production de Best Practices, qui viennent compléter les informations existantes, est engagé dans les différentes divisions.

En 2004, la démarche Knowledge Management prend une orientation nouvelle. Un double constat est effectué par le top management. D'une part la formalisation et la mise à disposition du savoir dans des bases d'information atteint ses limites : elle n'est ni toujours possible ni forcément souhaitable. En particulier elle n'a pas fait la preuve de sa contribution à l'objectif stratégique de remise à niveau des entités nouvellement intégrées. D'autre part, un nouvel enjeu visant à mieux définir quel savoir partager et à renforcer une culture de partage de connaissances

et d'informations au sein du groupe est identifié. En particulier l'efficacité des modes de travail en réseaux existants est remise en question du fait de la taille et de la diversité atteinte par la division. Un besoin d'animation des « communautés de pratique », ainsi désignées entre guillemets car elles ne correspondent à aucun mode d'organisation existant au sein du groupe, est alors formulé par les responsables du programme.

Le projet est confié à un directeur fonctionnel qui fait partie de l'équipe de direction de la division Commodité. Ce projet est qualifié de stratégique du fait, d'une part, de l'impératif de mise à niveau des différents sites, impératif auquel il est supposé contribuer, et, d'autre part, de la volonté affichée par la direction générale du groupe de favoriser les échanges, la mise en réseau des expertises et le partage des expériences. Il ne peut toutefois que rester une préoccupation tout au plus secondaire dans l'agenda du manager du fait de ses autres missions.

Le premier travail du directeur est de faire édicter des convictions et des principes au sein du top management (recherche d'un sponsor au sein du Comité Exécutif, évangélisation des pairs sur la nécessité d'une telle réorientation) pour ensuite les faire porter par les experts technologiques et surtout par les ingénieurs opérationnels dans les entités de production. La lecture des doctrines établies permet ensuite assez rapidement au directeur d'identifier les quelques outils et dispositifs habituellement mis en place pour soutenir les communautés de pratique : charte de fonctionnement, boîte aux lettres, simple annuaire type « yellow pages », outils collaboratifs et cartographie des connaissances.

L'étude des pratiques ordinaires est confiée au chercheur avec pour mission d'identifier les bonnes pratiques pour les généraliser à l'ensemble du groupe. Lors des entretiens réalisés à cet effet, la déconnexion apparaît quasiment totale entre la démarche de Knowledge Management et ses utilisateurs potentiels, que sont les ingénieurs et techniciens des sites de production et des centres techniques. Celle-ci se traduit dans une critique généralisée de la part des utilisateurs tant des outils informatiques et des bases de données mis à leur disposition que de la démarche elle-même. Les contenus sont jugés tantôt trop simples, tantôt trop complexes, mais surtout mal structurés, difficiles à repérer, peu adaptés aux besoins des opérationnels, en particulier du fait de la difficulté d'en valider la pertinence et donc l'utilisation potentielle. De fait, la consultation des bases de données, quoique difficile à mesurer avec précision, semble rester très faible, hormis parmi quelques utilisateurs avertis, adeptes de certaines bases de données.



Face à ce constat, un changement d'infrastructure informatique ainsi qu'une étude d'ingénierie de la connaissance sur la structuration des contenus et l'organisation de l'information sont commandités à des prestataires pour pallier les défauts les plus criants du dispositif de Knowledge Management. De plus le travail de codification de la connaissance, en particulier la codification de Best Practices est réactivé sur de nouvelles bases, avec l'objectif affiché de mieux intégrer les utilisateurs potentiels de ces règles à leur production, pour en améliorer la pertinence et l'utilisation. Cette production reste toutefois éloignée des activités ordinaires, de l'ordre de la prescription. Si le dispositif de gestion des connaissances est ainsi théoriquement amélioré, la structure des réseaux informels et la dynamique des échanges entre membres de ces réseaux restent inchangées.

Ce deuxième cas rend compte de la difficulté à mettre en œuvre de façon prescrite des communautés de pratique. Il apparaît en effet que le fonctionnement des réseaux est très loin du modèle des communautés de pratiques, communautés censées regrouper par domaine d'intérêt des membres appartenant à des entités et à des métiers différents, donc être transversales aux frontières de l'organisation et surtout pleinement responsables des connaissances qu'elles utilisent et développent. Ainsi, les échanges entre ingénieurs de production sont très informels et peu capitalisés, les réunions de réseaux permettant principalement aux membres de se repérer et aux organisateurs de diffuser les informations et les expériences qu'ils jugent pertinentes. De plus la participation y est toujours décrétée par l'organisation, sur la base d'un même métier exercé sur une même zone géographique. La faible reconnaissance des différences d'expertise limite fortement la possibilité de faire jouer les complémentarités (*new comers / old timers*) propres à une communauté. Au final, les différents réseaux ne contribuent pas suffisamment à l'impératif de remise à niveau : ils ne parviennent pas à renforcer la capacité des entités à prendre en charge la gestion des aléas techniques et l'amélioration des processus de production sans le soutien des centres techniques dont les moyens deviennent limités face aux besoins grandissants apparus au fil des acquisitions. La conviction affichée par le directeur qu'il est nécessaire d'évoluer d'un mode prescrit de partage des expériences, vers un modèle émergent, ancré dans les activités ordinaires, inspiré du modèle des communautés de pratique, ne suffit pas à modifier cette situation.

Notre lecture de cette difficulté à mettre en œuvre un management des communautés de pratique réside dans l'impossibilité où se trouve le manager de prendre appui sur des pratiques concrètes et des récits pertinents pour ancrer sa conviction et le dispositif de gestion qu'il promeut dans la pratique. Cette impossibilité provient pour partie du contexte stratégique et organisationnel, pour partie du périmètre du dispositif et pour partie de sa position. En effet, tant le niveau hiérarchique élevé que le nombre important de responsabilités qui lui sont confiées ne lui permettent pas, faute de temps et de proximité avec le terrain, d'identifier des pratiques innovantes, quasi-communautaires, qui pourraient servir de pilotes ou de germes pour de futures communautés. Cette difficulté est renforcée par le large périmètre du dispositif qui couvre toute la division sans s'attarder sur les besoins et les spécificités d'un petit groupe (ou de quelques individus) de façon bien délimitée. Enfin, il n'est pas impossible de penser que de telles pratiques se sont raréfiées - voire ont totalement disparu de l'organisation -, étant donné leur nature profondément contraire à la logique stratégique de coûts, à l'univers taylorisé de la production, à l'amélioration de la productivité par diminution des effectifs, qui organise de fait un isolement des personnes et un morcellement des équipes, des compétences et du projet collectif.

Dans de nombreuses entreprises, des dispositifs tels que des « réseaux métiers » et des « clubs de partage d'expérience » managériaux sont mis en place pour favoriser les interactions et diffuser de l'information vers des groupes ciblés et maillés. Leurs modalités de fonctionnement sont toutefois fort distinctes du modèle de la communauté de pratique. En effet la participation y est le plus souvent décrétée par la hiérarchie, les modalités de socialisation ne permettent que rarement la participation périphérique (regarder faire) et quasiment jamais la pratique conjointe (faire ensemble). Le développement de connaissances par la production d'artefacts (*a minima* un langage commun) ne peut alors être pris en charge par la communauté. Le risque est alors grand pour le management de céder à la tentation d'un simple étiquetage communautaire de ces dispositifs pré-existants, voire même de s'aveugler jusqu'à investir dans les outils et les dispositifs identifiés comme nécessaires au bon fonctionnement des communautés de pratique, pourtant absentes dans les faits. Le management peut alors être amené à sur-

imprimer un discours fallacieux sur des activités ordinaires qui, n'ayant pu être analysées ni accompagnées, lui restent parfaitement inconnues. Il ne peut alors y avoir de consommation créative d'une telle production, qui ne peut générer que frustration et méfiance...

La présentation contrastée de ces deux cas ne vise pas à louer, à blâmer ou à stigmatiser l'une ou l'autre des modalités de management mises en œuvre. Notre objectif ne consiste pas à identifier la bonne pratique mais plutôt de réfléchir au juste ancrage du management dans les activités ordinaires et les doctrines établies. Cet ancrage est bien évidemment indispensable au développement des communautés de pratique qui ne peuvent par définition être créées ou décrétées par la seule volonté managériale – il en va évidemment de même pour les activités d'innovation. Les deux cas illustrent ainsi la place prépondérante des activités (de lecture et d'écriture) qui mettent en relation la pratique du management avec les doctrines instituées mais surtout avec les activités ordinaires.

La différence entre les deux contextes permet d'abord de limiter l'ambition universaliste de la doctrine des communautés de pratique et de repérer un contexte qui lui est plus favorable qu'un autre. Ainsi l'appel implicite à l'autonomie, à la coopération et à la créativité que comporte la doctrine des communautés de pratique trouve certainement un plus grand écho lorsqu'il s'adresse à l'activité de R&D plutôt qu'à l'univers taylorisé de la production, lorsqu'il s'inscrit dans des périmètres délimités et pour des utilisateurs identifiés dont l'activité ordinaire peut être effectivement analysée et accompagnée, ou bien encore, lorsque le management cherche à promouvoir l'innovation plutôt que la productivité dans le cadre d'une stratégie de différenciation plutôt qu'une stratégie de coûts.

Au-delà des effets de contexte, les deux situations décrites sont différenciées par la possibilité de pouvoir repérer, mobiliser, favoriser des fonctionnements non canoniques dans l'organisation, provenant des improvisations, bricolages et détournements mis en œuvre dans l'activité ordinaire en réponse (lecture) aux règles de l'organisation. Cette situation, présente dans le premier cas et absente dans le second, est tout autant offerte au

manager par le contexte stratégique et organisationnel que construite par ses propres modalités d'action (disponibilité, proximité du terrain, qualité d'écoute, don de soi, effort de conviction à mener, exemplarité, etc.). Nous qualifions ces situations de paradoxales car il nous semble que c'est bien la seule présence d'activités déviantes (ou résistantes) aux prescriptions de l'organisation qui peut offrir de telles opportunités de gestion des communautés de pratique.

## **Conclusion**

Au fil de cet article nous avons plaidé pour une meilleure prise en compte des relations que les pratiques de management entretiennent avec les activités ordinaires (ce que les membres de l'organisation font et disent au quotidien dans l'organisation) ainsi qu'avec les discours établis du management stratégique. Nous avons souligné que ces activités ordinaires constituent une pratique sociale, c'est-à-dire qu'elles sont orientées par des normes, des procédures et des technologies qui sont produites au sein et en-dehors de l'organisation, par la société dans son ensemble et les institutions qui la composent. Cette production met en place une discipline face à laquelle les membres de l'organisation tout à la fois se soumettent et résistent en développant des « façons de faire » inventives. L'activité ordinaire n'est donc jamais totalement déterminée par l'ensemble de normes sociales dans lequel elle se trouve enchâssée : elle comporte de façon irréductible une part de créativité à peine consciente, qui se donne à voir sous la forme de bricolages multiples, d'inventions particulièrement ingénieuses, de tactiques diverses pour faire sens des événements et des efforts consentis.

Ceci nous a amenées à proposer un modèle du management des communautés de pratique qui distingue trois niveaux (institutionnel, organisationnel et inter-individuel) reliés par des activités de production (écriture) et de consommation (lecture). Nous qualifions d'écriture toute action qui vise à produire et imposer une règle, un outil, une procédure ou encore une interprétation d'une situation donnée, mais aussi une vision du monde et du devenir de l'entreprise. De façon complémentaire nous qualifions de lecture toute action

qui se déploie en réponse au pouvoir disciplinant de l'écriture. La lecture « fait avec » ce qui lui impose l'écriture, que ce soit contre elle - pour lui résister et la contourner - ou avec elle - pour la comprendre, l'utiliser et la faire vivre. Ainsi le management des communautés de pratique mobilise des normes et des doctrines instituées pour produire des règles qui seront consommées, donc en partie détournées, par les activités ordinaires qui viendront en retour nourrir les règles de l'organisation.

Pour rendre compte des implications concrètes de notre modèle nous avons retracé deux exemples contrastés de mise en place d'un mode de management des communautés de pratique dans deux grands groupes industriels français. Les deux cas illustrent la place prépondérante des activités de lecture et d'écriture, tant en direction des doctrines établies en matière de gestion des communautés de pratique qu'en direction des activités ordinaires qui fondent le périmètre fluctuant des communautés de pratique. La principale différence entre les deux cas analysés réside dans la possibilité pour le manager de repérer et de prendre appui sur des activités ordinaires et des récits quasi-communautaires. Cette situation est tout autant offerte au manager par le contexte stratégique et organisationnel que construite par sa façon d'accompagner les émergences issues de la pratique ordinaire. Nous avons enfin qualifié ces situations de paradoxales car seule la déviance et la résistance aux prescriptions de l'organisation peut offrir de telles opportunités de gestion des communautés de pratique.

#### Références bibliographiques

D. Amidon, *Innovation et management des connaissances*, Les Editions d'Organisation, Paris, 2001

J. Brown & P. Duguid, "Organizational learning and communities of practices. Towards a unified view of making, learning and innovation", *Organization Science*, Vol. 2, No. 1, p. 40-57, 1991

M. de Certeau, *L'invention du quotidien - I - Arts de faire*, Gallimard Folio Essais, Paris, 1990

R. Cowan, P. David, D. Foray, "The Economics of Knowledge Codification and Tacitness", *Industrial and Corporate Change*, Vol. 6, No. 3, p. 2000.

A. Cox, "What are communities of practice ? A comparative review of four seminal work", *Journal of Information Science*, Vol.31, No.6, p. 527-540, 2005

- T. Davenport, *The Wealth of Knowledge : Intellectual Capital and the 21<sup>st</sup> Century Organization*, Currency Doubleday, New York, 2002.
- P. DiMaggio, & W. Powell, "The Iron Cage revisited: Institutional Isomorphism and Collective rationality in Organizational Fields", *American Sociological Review*, Vol. 48, p. 147-160, 1983
- S. Gherardi, "Practice based theorizing on learning and knowing in organizations – Introduction to the special issue of knowing in practice", *Organization*, Vol. 7, No. 2, p. 211-223, 2000
- A. Hatchuel, « Apprentissages collectifs et activités de conception », *Revue française de Gestion*, p. 109-120, Juin/Juillet/Août 1994
- J. Hendry, "Strategic decision making, discourse, and strategy as social practice", *Journal of Management Studies*, Vol. 37, p. 955-977, 2000
- P. Hildreth, C. Kimble, *Knowledge Networks: Innovation Through Communities of Practice*, Idea Group Publishing, Hershey, PA, 2004
- V. de La Ville, E. Mounoud, , « How can Strategy be a Practice ? ». In B.Czarniawska & P.Gagliardi (Eds) *Narratives we organize by*, Benjamins, 2003
- V. de La Ville, E. Mounoud, « Textes stratégiques et récits ordinaires », *Revue Française de Gestion*, No. 159, p.343-358, 2005
- J. Lave, *Cognition in practice: mind mathematics and culture in everyday life*, Cambridge University Press, Cambridge, New York, 1988
- J. Lave & E. Wenger, *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge University Press, Cambridge, 1991.
- D. Leonard-Barton, *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 1995
- E. Mounoud « La gestion des connaissances dans les entreprises françaises : de la performance des outils à la pertinence des démarches », Rapport d'étude pour le Commissariat Général du Plan, Avril 2003
- W. Orlikowski, "Knowing in Practice, Enacting a Collective Capability in Distributed Organizing", *Organization Science*, Vol. 13, No.3, p.249-273, 2002
- J. Orr, *Talking about Machines : an Ethnography of a Modern Job*, Cornell University Press, Ithaca, 1996
- J. Pomian, C. Roche, *Connaissance capitale*, Nemesia & Hermès édition, Paris, 2002
- J.-D. Reynaud, *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Armand Collin, Paris, 1989
- L. Rouleau, "Micro practices of strategic sensemaking and sensegiving : how middle managers interpret and sell change every day", *Journal of Management Studies*, Vol.42, No.7, p. 1413-1442, 2005

- D. Ségrete, « Les communautés pertinentes de l'action collective - Canevas pour l'étude des fondements sociaux des conflits du travail en France », *Revue française de sociologie*, Vol. 22, No. 2, pp. 171-203, 1980
- G. Soenen, « Les déterminants du fonctionnement communautaire : une étude comparative », *Revue française de gestion*, n° 163, p 139-153, 2006
- L. Suchman, *Plans and situated actions : the problem of human machine interaction* Cambridge University Press, Cambridge, New York, 1987
- J.C. Tarondeau, *Le management des savoirs*, Que sais-je, n° 3407, PUF, Paris, 1998
- E. Vaast, « Les communautés de pratique sont-elles pertinentes ? », p. 209 – 234. In H. Laroche, (ed.), *Perspectives en management stratégique*, tome IX, Editions EMS, Paris, 2003
- J. Van Maanen & S. Barley, “Occupational communities : culture and control in organizations”, *Research in organizational behaviour*, Vol. 6, p. 287- 365, 1984
- E. Wenger, *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity*, Cambridge University Press, Cambridge, New York, 1998
- E. Wenger & W. Snyder, “Communities of Practice: The Organizational Frontier”, *Harvard Business Review*, p. 139-145, January - February 2000
- E. Wenger , R. McDermott , W. Snyder, *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 2002
- R. Whittington, “Strategy as practice”, *Long Range Planning*, Vol. 29, N°5, p. 731-735, 1996
- R. Whittington, “Completing the practice turn in strategy research”, *Organization Studies*, Vol.27, No.5, p. 613-634, 2006
- R. Whittington, P. Jarzabkowski, M. Mayer, E. Mounoud, J. Nahapiet, L. Rouleau, “Taking Strategy Seriously : responsibility and reform for an important social practice”, *Journal of Management Inquiry*, Vol.12, No. 4, p. 396-409, September 2003

Valérie-Inés de La Ville, diplômée de l'EM Lyon et docteur de l'Université Lyon III, est maître de conférences habilité à Diriger des Recherches en Sciences de Gestion à l'Institut d'Administration des Entreprises (IAE) de l'Université de Poitiers. Elle dirige le Centre Européen des Produits de l'Enfant, unité de documentation, d'enseignement et de recherche sur la consommation enfantine, implantée à Angoulême. Ses travaux de recherche portent sur la dimension collective des activités stratégiques et entrepreneuriales, les processus dialogiques d'émergence de la stratégie, et les défis épistémologiques que soulèvent les études idiographiques.

Eléonore Mounoud, ingénieur agronome de l'INA PG et docteur ès sciences de gestion du Groupe HEC, est maître de conférences à l'Ecole Centrale Paris. Elle est l'animatrice depuis 1998 du groupe de recherche DRISSE consacré aux Discours, Représentations et Interactions Sociales en Stratégie d'Entreprise. Habilitée à diriger des recherches, elle

réalise et supervise des travaux consacrés à l'innovation tant technologique que dans les pratiques organisationnelles et les modèles stratégiques.