

# Pour un nouveau système de gestion des savoirs.

Recherche conduite auprès d'une  
trentaine de groupes internationaux

INSTD  
Présentation du 17.10. 2019

Jean-Pierre Bouchez  
Créateur de PlaNet S@voir  
Directeur de recherche  
(Université de Paris-Saclay)

deboeck

**Méthodes  
& Recherches**  
MANAGEMENT

Jean-Pierre BOUCHEZ

L'entreprise à l'ère du digital  
Jean-Pierre BOUCHEZ

# L'entreprise à l'ère du digital

Les nouvelles pratiques collaboratives

Témoignages  
de dirigeants  
et d'experts



B

deboeck  
SUPERIEUR

## Problématique de la recherche.

- ❑ *Mise à l'épreuve l'hypothèse selon laquelle nous assisterions à l'émergence d'un nouveau cycle managérial au regard des formes réticulaires et collaboratives qui sont en cours de déploiement notamment au sein des grandes organisations.*
- ❑ *S'exprime dans le cadre d'une perspective volontariste tendant à s'approcher de ce que nous qualifions de « nouvel écosystème collaboratif 2.0 abouti et durable » (NECAD), nécessairement contextualisé.*

## Sources de la recherche.

- Littérature académique.
- Entretiens « terrain » (2014-2018) :
  - Une trentaine de « managers du savoir » représentant plus d'une vingtaine de grands groupes :

*Auchan, Areva, Axa, Bouygues Telecom, CEA, Crédit Agricole, Danone, Engie, Dassault System, EDF, Gemalto, Groupe SEB, IBM, Lafarge, Michelin, Mondial Assistance, L'Oréal, Orange, La Poste, Pernod Ricard, Schneider, SNCF, etc.*

- Une quinzaine d'entretiens avec des éditeurs, des experts et des académiques.

# DÉROULÉ DE LA PRÉSENTATION.

**OUVERTURE : L'ÉCONOMIE DU SAVOIR, UNE HISTOIRE ANCIENNE, DURABLE ET CROISSANTE.**

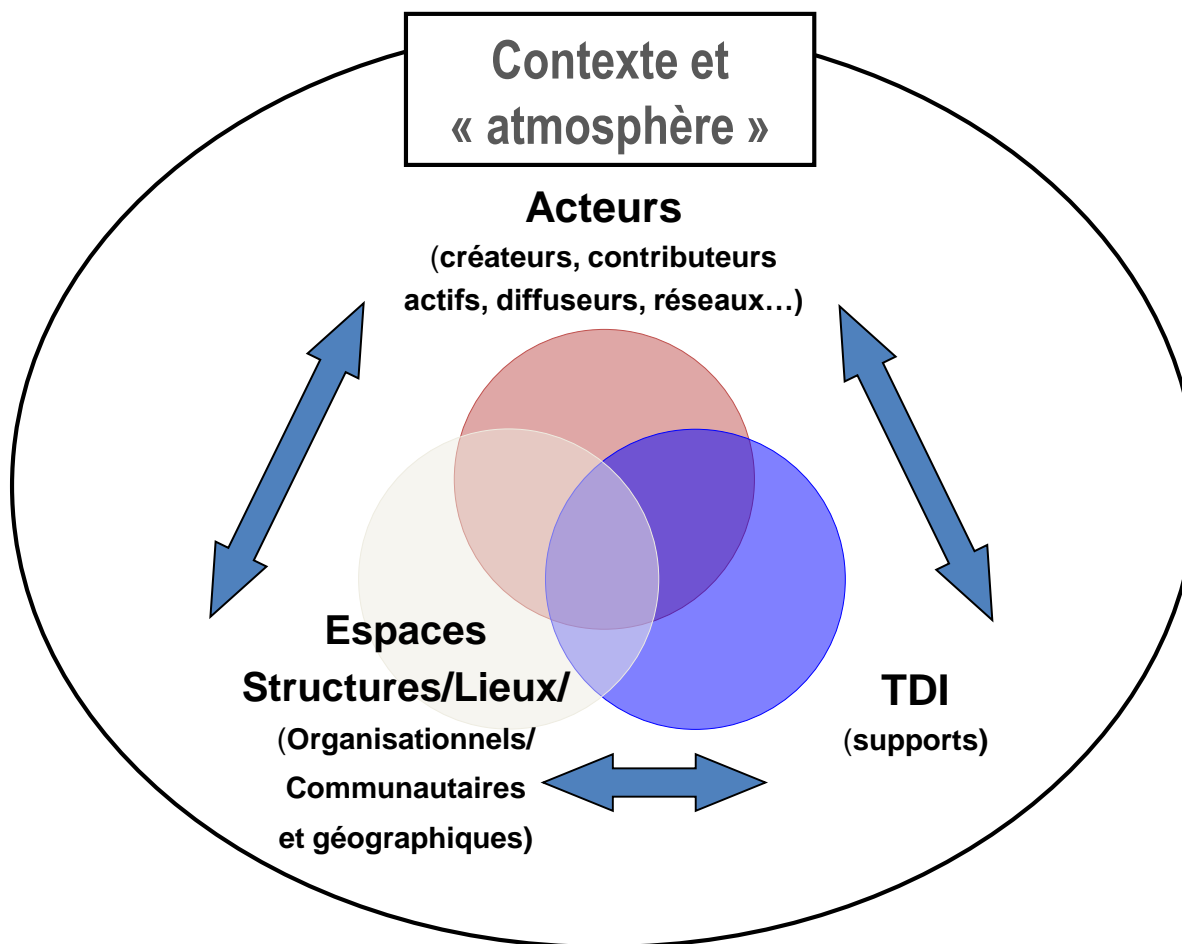
**I. LA CONSTRUCTION ET LA MISE EN ŒUVRE DU NOUVEL ÉCOSYSTEME DE GESTION DU SAVOIR.**

**II. VERS LA PÉRÉNISATION DURABLE DE CET ÉCOSYSTEME.**

**UNE CONCLUSION AUTOUR DE SCÉNARIOS CONTRASTÉS.**

# **OUVERTURE : L'ÉCONOMIE DU SAVOIR, UNE HISTOIRE ANCIENNE, DURABLE ET CROISSANTE.**

## □ Présentation schématisée de cette dynamique historique.

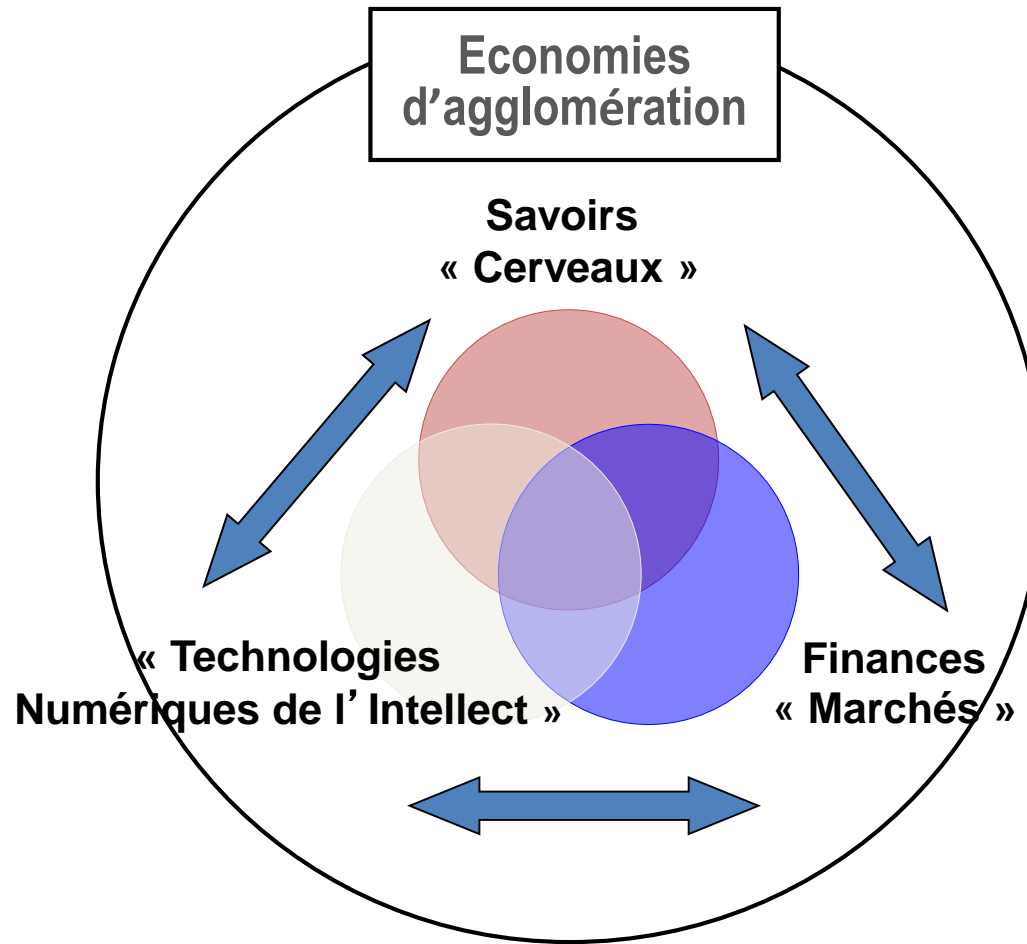


## ❑ La dynamique interactive de création et de diffusion du savoir dans l'histoire (base du KM).

Périodes	« Technologies de l'intellect »	Supports Associés	Espaces et lieux	Acteurs
IV° mill. avant J.-C.	Ecriture manuscrite	Tablette		
III° mill. avant J.-C.		Volumen		
IV° siècle avant J.-C.	Ecriture alphabétique		Bibliothèques	Bibliothécaires
III° siècle avant J.-C.		Bibliothèques		
I° Siècle		<i>Codex</i>		
XIII Siècle			Monastères Universités	Professeurs, traducteurs, clercs, copistes....
XV° siècle	Ecriture mécanique	Formalisation du savoir tacite		Maitres artisans, Entrepreneurs
XVII° siècle		Dictionnaires et traités	Académies	
Fin XIX° siècle	traitement de l'information	Machines à écrire, à compter...	Laboratoires de recherche	Chercheurs industriels
Mi XX° siècle à nos jours	Internet Web 1.0, 2.0...	Ensemble de dispositifs numériques interactifs.		Travailleurs numériques du savoir

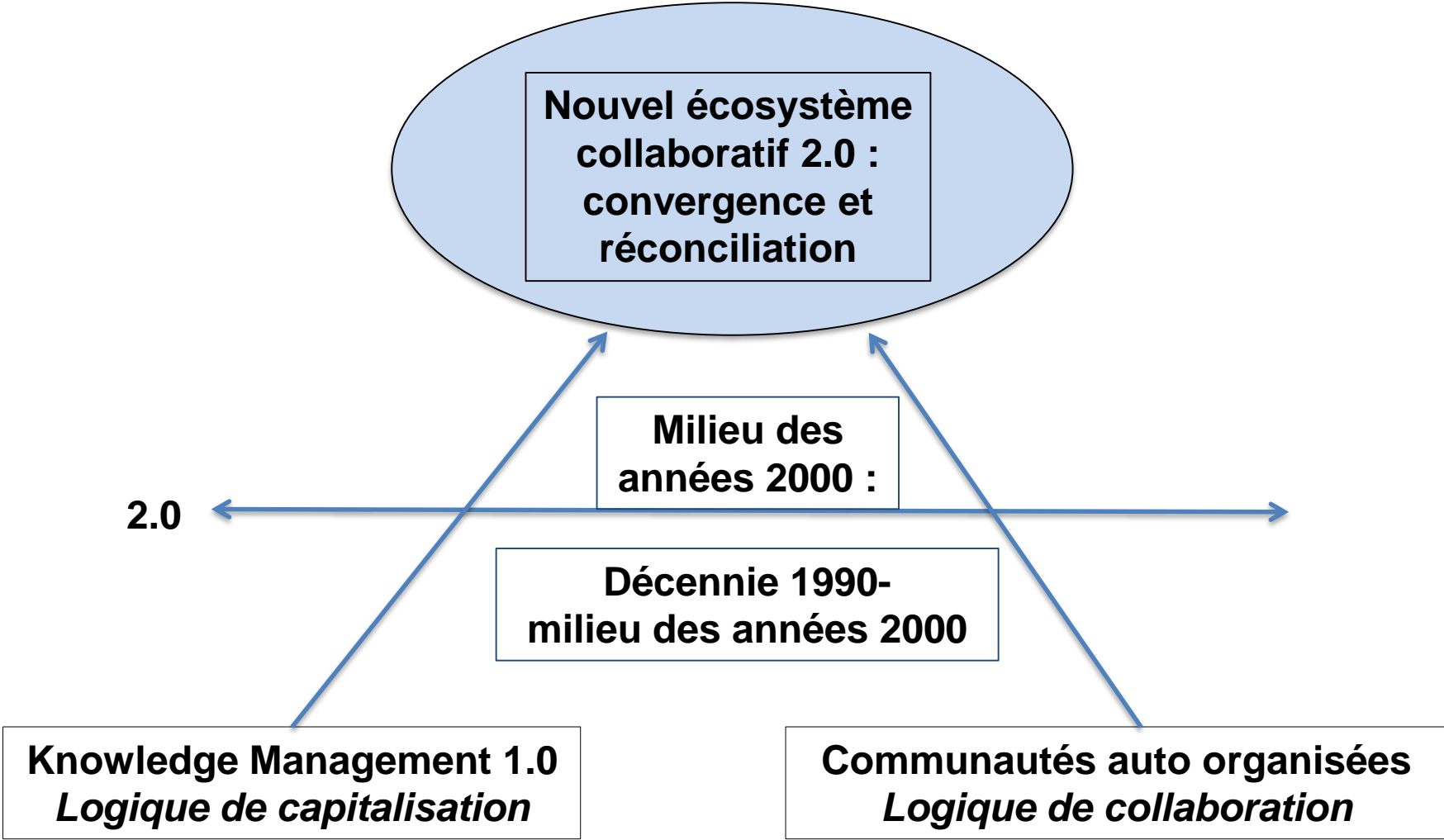


# □ Autour de l'économie du savoir dans sa période contemporaine : ses composantes, ses dynamiques et ses enjeux.

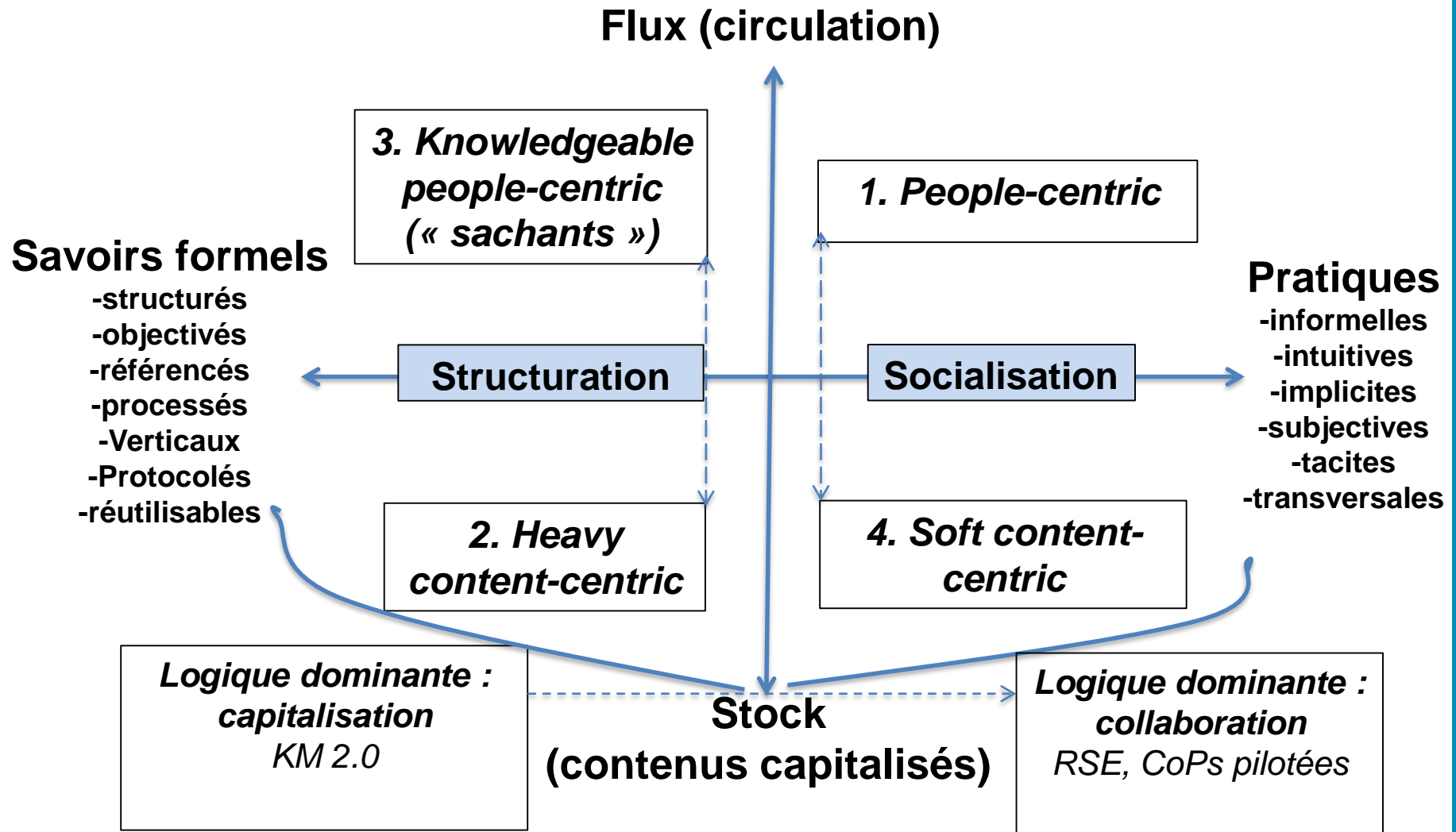


# **I. LA CONSTRUCTION ET LA MISE EN ŒUVRE DU NOUVEL ÉCOSYSTEME DE GESTION DU SAVOIR.**

□ Une mise en perspective : la construction schématique du nouvel écosystème collaboratif.



# ❑ Quatre MODELES-TYPE de gestion des savoirs dans cet écosystème, fondés sur les ENJEUX et les USAGES.



## **II. VERS LA PÉRÉNISATION DURABLE DE L'ÉCOSYSTEME DE GESTION DES SAVOIRS.**

## □ Hiérarchie et communauté : Vers des *CoPPs* soutenues.

- Emprise et degré d'implication de la hiérarchie +			
Communautés « informelles »		Communautés « pilotées »	
Communautés « autonomes » (non parrainées)	Communautés « tolérées » (acceptées de fait)	Communautés « soutenues » (reconnues et gouvernées)	Communautés « institutionnalisées » (encadrées et intégrées)
Objectifs et missions définies par les seuls membres de la communauté Professionnelles ou extra-professionnelles.		-Gouvernance hybride structurée avec des objectifs fixés partagés entre le management (sponsor) et la communauté (community manager) -Octroi de ressources	Gouvernance de type hiérarchique ou de projet, structurée et contrôlée et fortement encadrées par l'organisation. (budget, temps, reporting, appuis...
Visibles, invisibles ou secrètes	Visibles	-Ouvertes (accès souvent conditionné à l'acceptation de ses membres) -Fermées (traitant de sujets confidentiels ou stratégiques).	Totalement intégrées à l'organisations.

- **Conditions de réussite du déploiement et de la pérennisation des *CoPPs* soutenues et légitimes.**
  - **Une insertion d'une dynamique communautaire dans le cadre d'un programme / projet d'entreprise de type pluriannuel.**
  - **Un *leadership/sponsoring* réel et visible de l'équipe de direction sous la forme d'un comité de pilotage stratégique.**
  - **Des *sponsors* nominatifs pour légitimer les communautés.**
  - **Une instance centrale « communautaire » de coordination.**

- **Des animateurs ou *communities managers* :**
  - **Nomination ;**
  - **Missions principales.**
  
- **Les *CoPPs* :**
  - **Création ;**
  - **Lancement.**
  
- **La rédaction d'une charte de la CoPP facilitant la production collaborative.**
  
- **Le positionnement complémentaire des responsables hiérarchiques, des animateurs et des membres de communautés.**
  
- **La vie de la *CoPP* et son inscription dans la durée.**



### **III. LA QUESTION DE L'ÉVALUATION DES BÉNÉFICES ATTACHÉS A LA GESTION DES SAVOIRS.**

## □ Deux grandes familles de métriques mobilisables

- **Fondées sur l' « usage » des dispositifs (métriques d'activité) :**

- **Intérêts :** Niveau quantitatif (mais aussi qualitatif) d'usage comme socle indispensable pour procéder à des évaluations plus fines.
- **Limites :**
  - Dérive potentielle marketing, survalorisant leur usage ;
  - Nombre limité d'échanges, comme susceptible de comporter des idées et pratiques stimulantes et innovantes.

- **Fondées sur la « valeur » (ROI) :**
  - Témoignage et l'usage de « belles histoires » ;
  - « L'économie de la réutilisation » (transfert de savoirs formels codifiés) ;
  - « Valeur collaborative » (cas de plateformes collaboratives d'innovation) :
  - Métriques fondées sur les « risques » potentiels susceptibles de se produire au sein d'une organisation :
    - Sécurité de fonctionnement des systèmes complexes ;
    - Bridage de la transmission des savoirs cruciaux et critiques ;
    - Absence d'anticipation d'une gestion de l'emploi...

# **UNE CONCLUSION AUTOUR DE SCÉNARIOS CONTRASTÉS**

## 1. Une version plus grise et plus réaliste ?

- La prégnance d'une culture verticale;  
(« management à la française ») ;
- « Détournements d'usage » : « communautés de projet », « communautés hiérarchiques », « groupes »....
- Trop faible implication des membres des communautés ;
- Sous utilisation manifeste des contenus potentiels.
- ...

## 2. Une version plus rose et optimiste : « la confiance rapporte plus que le contrôle ».

- **Fondée sur le triptyque** : confiance, autonomie, bienveillance, et responsabilisation ;
- Prenant appui sur la **valeur collaborative** ;
- **Orientée vers un « monde en partage » ou « monde du CO »** : collaboration, co-working, co-détermination, co-développement, etc. ;
- En phase ainsi avec les **attentes des nouvelles générations** au travail ;
- Contribuant à réduire le **déficit démocratique** des entreprises ...

### 3. Une version complémentaire plus transgressive : La transformation entrepreneuriale des grandes organisations.

Cela passe par construction d'écosystèmes combinés d'innovation collaborative.

- **La sollicitation et la mobilisation de ressources externes :**
  - Innovation collaborative avec les **usagers**, notamment les **leads users**, évoluant vers le forme de communautés d'innovation (exemples : Salomon, Raidlight,...) ;
  - **Crowdsourcing**, ou appel à la **foule** des internautes via une plateforme pour produire et alimenter les processus et potentiels d'innovation d'une organisation (exemple : concours de créativité via la société CrowdSpirit) ;

- Appel à une « petite foule » d'experts pour résoudre un problème complexe (exemple : l'usage de la société InnoCentive).



- **La mobilisation, partenariat, acquisition avec de start-up prometteuses :**
  - **Corporate Venture** (fond d'investissement avec prise de participation minoritaire) ;
  - **Incubateurs de start-up** : Exemples très prometteurs du Village by CA du Crédit Agricole et WAI de BNP Paribas, mais de nombreux grands groupes s'y mettent ;
  - **Accélérateurs de start-up** : Voisins des précédents mais plus sélectifs, exigeants et en proximité avec la stratégie du groupe ( Thales, Ubisoft...)
  - **Start-up studio** (lancement de start-up dans une logique d'industrialisation) : AXA, Orange, Total,...
  - **Acquisition de start-up** (acquisition de technologies, de talents, augmentation du périmètre).

- **Le développement de l'intrapreneuriat dans les grandes entreprises. :**
  - Vise à créer les conditions pour permettre à des « intrapreneurs » de porter et de développer en interne des projets accompagnés par des ressources internes sur la base de méthodologies éprouvées (*Lean Start-up*).
  - Exemples :
    - Leroy Merlin et « L'Appart de Strasbourg » dédié aux projets de rénovation des jeunes générations avec un effets stimulant en interne;
    - Orange Studio, permettant aux employés de se lancer (sélectivement) leur start-up dans le cadre de l'enrichissement du portfolio d'Orange.

**MERCI POUR VOTRE  
ATTENTION !**

**[Jean\\_pierre.bouchez@sfr.fr](mailto:Jean_pierre.bouchez@sfr.fr)**

**[www.jeanpierrebouchez.com](http://www.jeanpierrebouchez.com)**

# PLACE AUX ÉCHANGES....

# Bibliographie.

- Bouchez J.-P. (2016), *L'entreprise à l'ère du digital*, De Boeck, Bruxelles.
- Bouchez J.-P. (2014), « Autour de l'économie du savoir : ses composantes, ses dynamiques et ses enjeux », *Savoirs*, 2014 – 34, pp. 11-45.
- Bouchez J.-P. (2012, 2015), *L'économie du savoir*, De Boeck, Bruxelles.
- Brown J. S., Duguid P. (2000), “Balancing Act: How to Capture Knowledge Without Killing It?” *Harvard Business Review*, Vol. 78(3), pp. 73-80.
- Brown J.-S. et Duguid P. (1991),”Organizing Learning and Communities of Practice: Toward a Unified View of Working – Learning and Innovation”, *Organizational Science*, 2(1), pp. 40-55.
- Burnham, 1942 J., *Managerial Revolution*, Indiana University Press, 1942.
- Chandler A., .The Visible Hand, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts and London, 1977.
- CIGREF (2000), *Gérer des connaissances. Défis, enjeux, conduit de projet*, Paris, (en ligne).
- Cohen D., *Trois leçons sur la société post-industrielle*, La république des idées/Seuil, Paris, 2006
- Cohendet P., et ali, (2011), « créer, implanter et gérer des communautés de pratiques », *Gestion*, 35(4), hiver, pp 36-46.
- .

- Lecko (2018), Etat de l'art de la transformation digitale.
- Loyarte et Rivera, (2007), « Communities of practice: a model for their cultivation », *Journal of Knowledge Management*, 11(3), pp. 67-77.
- Millend. et ali, (2002), « Understanding the Benefit and Costs of Communities of Practice », *Communications of the ACM*, 45(4), 9 p
- Monneuse D. (2014), *Les réseaux sociaux, entre promesses et illusions*, Institut de l'entreprise, Paris.
- Nonaka I. et Takeuchi H. (1995), *The Knowledge-creating Company*, Oxford University Press, New-York.
- O'Reilly T. (2005). "What is Web 2.0? Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software". <http://www.oreillynet.com/pub/a/oreilly/tim/news/2005/09/30/>.
- Orr J. (1990), *Talking about machines: An Ethnography of Modern Job*, Cornell University, New-York.
- Prevel P. (2012), (Dir.), Dossier Knowledge Management, quelles évolutions dans l'entreprise 2.0, *Science de l'information*, n° 2, juin 2012 (à titre illustratif).
- Wenger E., et ali, (2002), *Cultivating Communities of Practice*, Harvard Business School Press, Boston.
- Wenger E., (1998), *Communities of Practice*, Cambridge University Press, Cambridge.