

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.

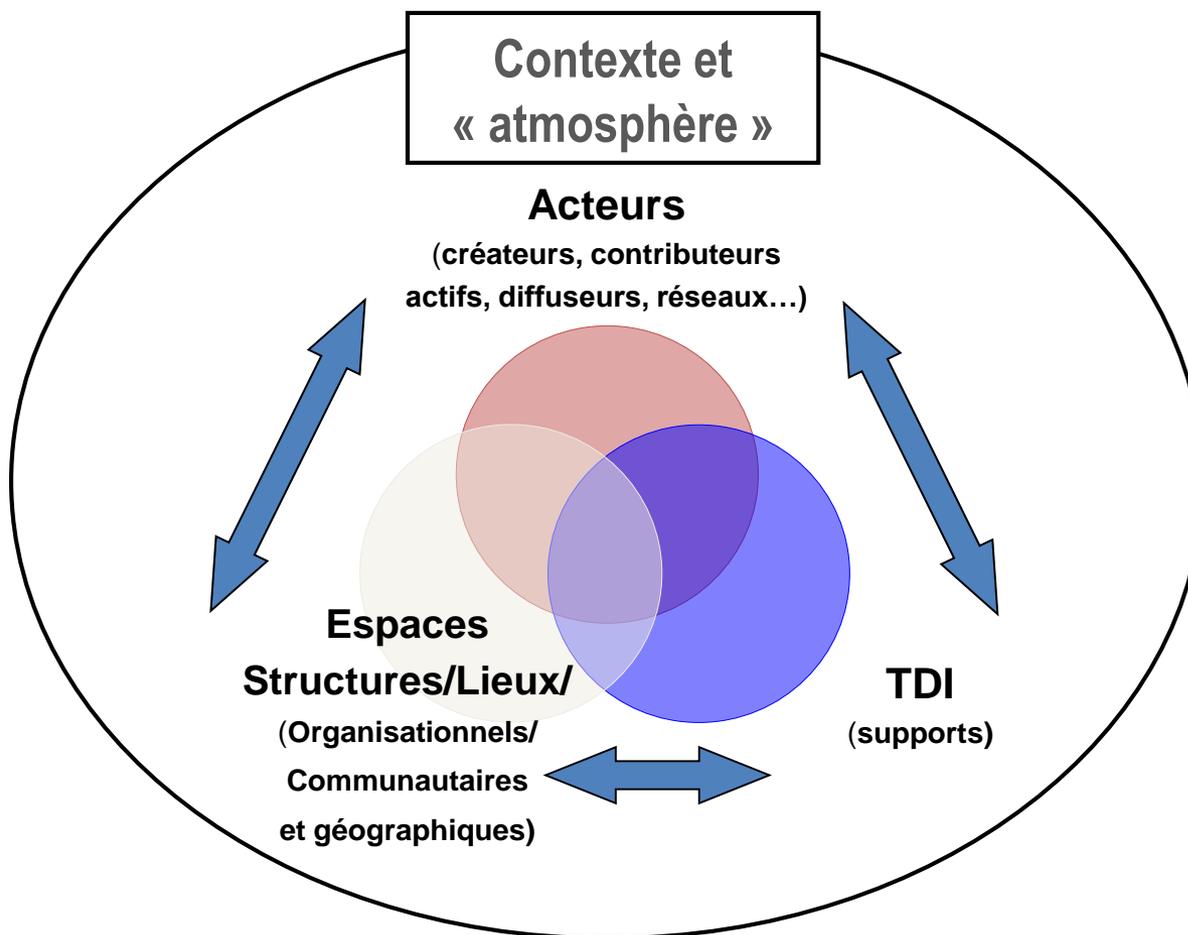
I. LA CONSTRUCTION ET LA MISE EN ŒUVRE DU NOUVEL ÉCOSYSTEME DE GESTION DU SAVOIR.

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.

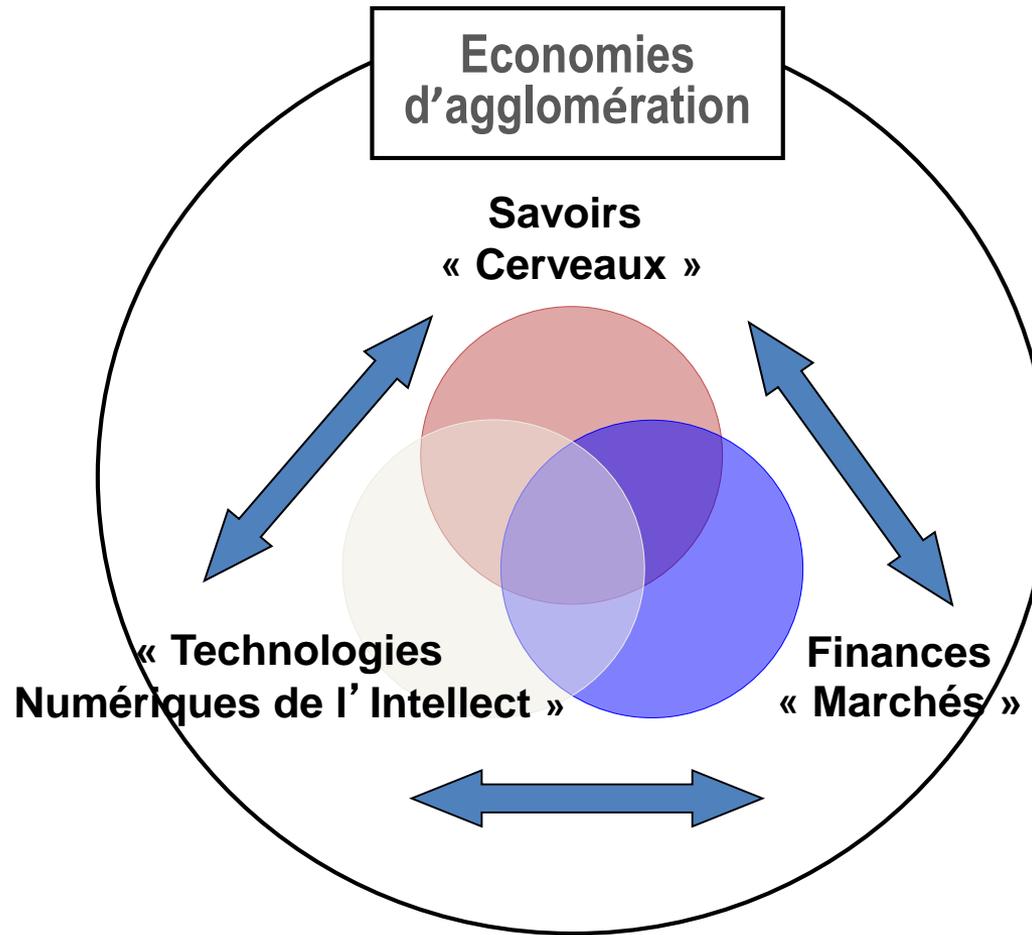
□ Présentation schématisée de cette dynamique historique.



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

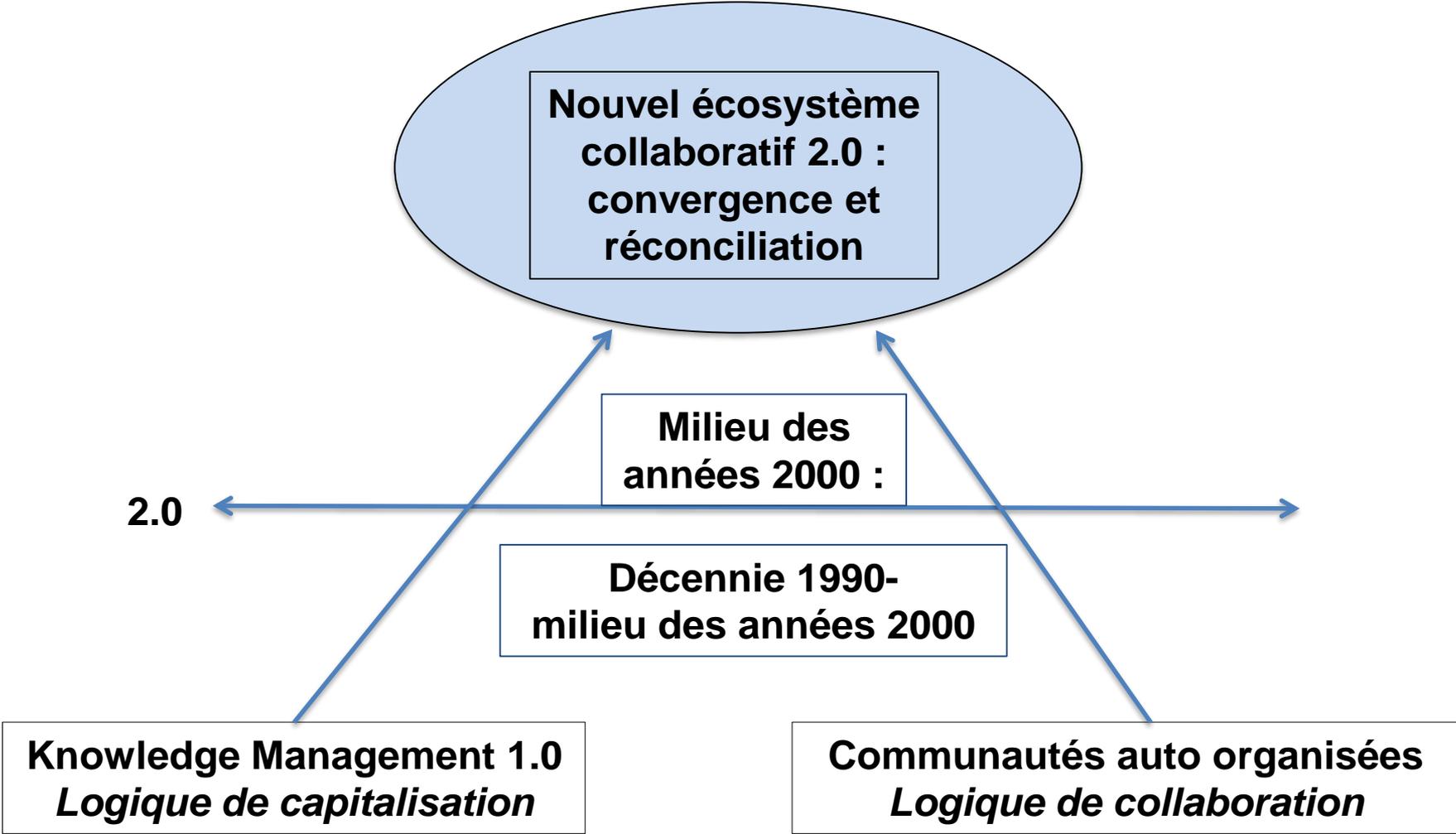
Périodes	« Technologies de l'intellect »	Supports Associés	Espaces et lieux	Acteurs
IV° mill. avant J.-C.	Ecriture manuscrite	Tablette		
III° mill. avant J.-C.		Volumen		
IV° siècle avant J.-C.	Ecriture alphabétique		Bibliothèques	Bibliothécaires
III° siècle avant J.-C.		Bibliothèques		
I° Siècle		<i>Codex</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.

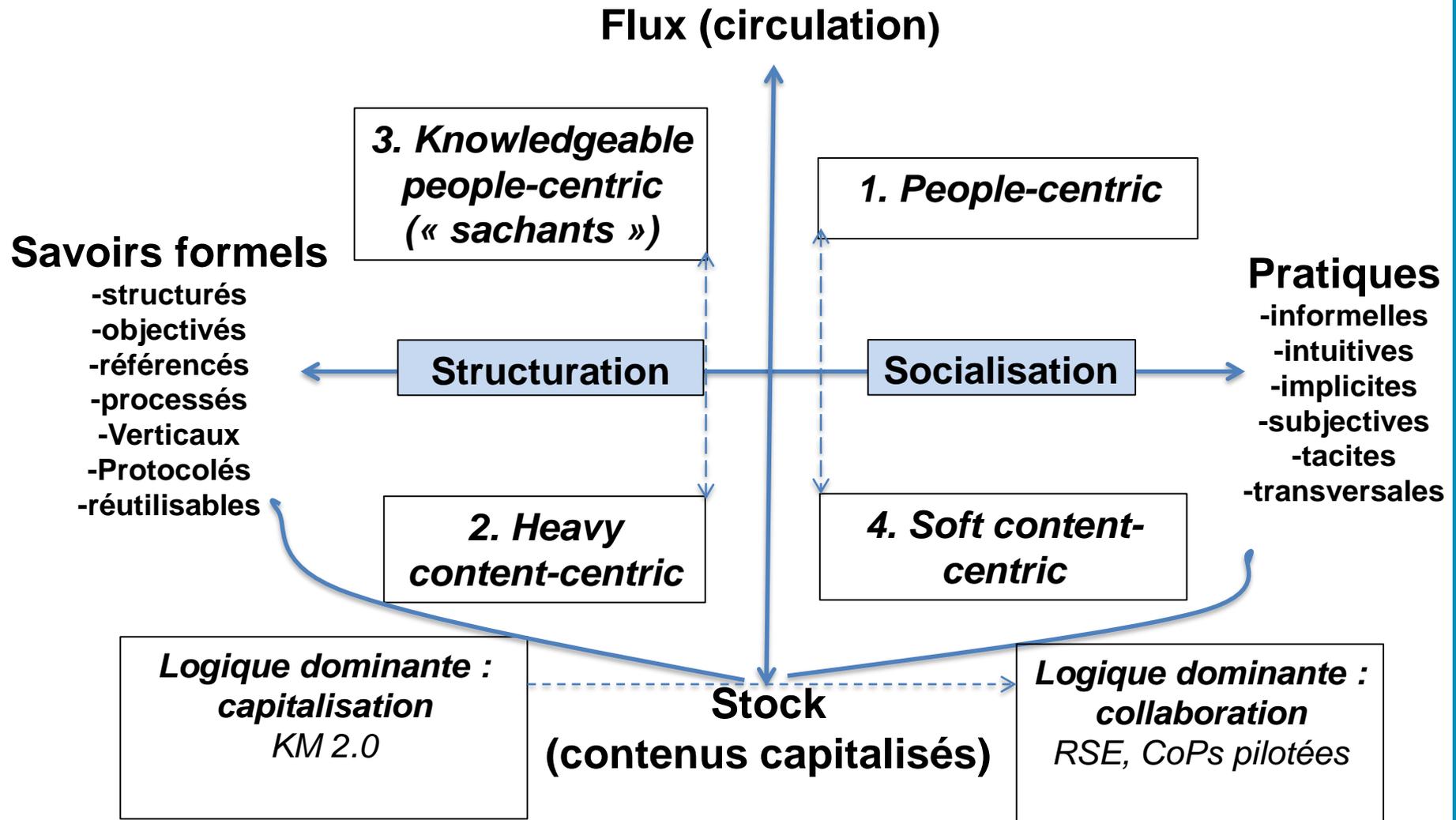


I. LA CONSTRUCTION ET LA MISE EN ŒUVRE DU NOUVEL ÉCOSYSTEME DE GESTION DU SAVOIR.

□ 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

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.