

IDÉES

Les nouvelles promesses du savoir collaboratif

La rationalisation à outrance de certaines modes managériales ayant cessé de faire illusion, des pratiques plus coopératives commencent à s'affirmer.

Depuis un siècle, les cycles de modes et modèles managériaux se sont succédé à travers les productions enchevêtrées et imbriquées de grandes familles d'innovations managériales. Mais depuis les années 1990, une nouvelle forme hybride est apparue, avec les communautés de pratique au sein des entreprises. Un nouveau cycle managérial, fondé sur le savoir, atypique, original et prometteur, bénéficiant de surcroît des nouveaux espaces collaboratifs offerts plus récemment par les technologies numériques 2.0 (qui transforment plus généralement notre manière de travailler), vient ainsi inévitablement bousculer la posture du manager traditionnel.

Ces « mondes d'acteurs » sont principalement les suivants : de grandes firmes et leurs dirigeants charismatiques; le monde scientifique et universitaire, à travers ses publications académiques référentes, ou la diffusion d'enseignements prestigieux au sein de *business schools* renommées; les grands cabinets réputés de stratégie, à l'image de McKinsey et du Boston Consulting Group. Il faut

également y inclure les « gourous » et auteurs mondialement connus, le plus souvent d'origine anglo-saxonne, désormais répertoriés au sein d'une sorte de palmarès mondial des « 50 meilleurs penseurs des affaires ».

Cette « littérature managériale », dont des best-sellers, bénéficie d'un grand retentissement dans le monde du business. Elle contribue, tel un puissant levier, à susciter et à propager ces modes et modèles managériaux considérés comme innovants. Ces publications arrivent sur le marché au bon moment, dans un contexte socio-économique en mouvement au sein duquel les dirigeants et les consultants sont à la recherche d'idées nouvelles ou de simples « solutions » managériales, jusqu'à les convertir en commerce lucratif.

COMMUNAUTÉS AUTOGÉRÉES OU PILOTÉES

C'est en particulier l'anthropologue Julian Orr qui a mis en exergue, dans le champ académique, une communauté devenue référente : celle des techniciens de maintenance au sein de la société Xerox. L'anthropologue observa qu'ils se réunissaient informellement, avant et après le travail,

ainsi qu'au cours de la pause déjeuner, pour échanger des informations, des « récits de guerre », véritable pratique narrative autour des dysfonctionnements des machines, curieusement non prévus dans l'imposant manuel de documentation officiel...

Ils partageaient ainsi informellement et collectivement leurs connaissances et leurs pratiques sur la manière de régler les problèmes liés notamment aux pannes imprévisibles ou inhabituelles. L'ensemble du groupe forme bien ainsi une communauté de pratique auto-organisée s'appuyant sur un domaine d'intérêt commun, un engagement mutuel, volontaire, une mémoire collective reposant notamment sur la capitalisation des pratiques, et même une forme de passion.

L'attitude du management, hostile au départ, évolua quand il constata que, à la suite de l'élimination de ces réunions informelles, les connaissances n'étant plus partagées, le nombre d'appels clients augmenta significativement, notamment pour les pannes imprévisibles...

Pour surmonter ce problème, Xerox lança le projet Euréka, pour encadrer et superviser la dissémination des connaissances, et finalement reconnaître d'une certaine manière la communauté de pratique, en créant une base de données capable de stocker et de préserver les idées utiles en les rendant accessibles. Xerox constata qu'Euréka permettait de générer des économies substantielles.

UN NOUVEAU CYCLE ÉMERGENT ET ATYPIQUE

Ce récit fondateur constitue une forme de référence au déploiement progressif de ces structures hybrides désormais insérées au sein d'une grande majorité de grands groupes mondiaux comme Hewlett-Packard, British Petroleum, Xerox, Siemens, IBM, Orange, GDF Suez, Schlumberger, etc., qui considèrent qu'elles contribuent clairement à accroître leurs performances.

Mais l'originalité et l'efficacité de cette structure atypique, qualifiée désormais de « pilotées » et non simplement « auto-organisées » ou spontanées, comme elles l'étaient initialement chez Xerox, est qu'elle repose précisément sur une coopération sous la forme d'un copilotage, subtil mais nécessaire, entre le management hiérarchique et la forme communautaire (pas toujours exempt de tensions). Cette dernière, pour exister, a en effet besoin de l'appui du management supérieur pour lui donner une forme de légitimité au sein de la firme, mais elle doit simultanément conserver ses caractéristiques propres déjà évoquées. En particulier l'existence d'espaces de coopération, de délibé-



ration et de socialisation sécurisants et confiants, propices au partage de pratiques et à la création de savoirs utiles en vue de leur propagation pour le bénéfice de la collectivité professionnelle de l'entreprise. L'irruption de ces formes communautaires et collaboratives (à travers l'irruption de 2.0) s'explique au moins pour trois raisons.

Un regard humaniste sur le management, c'est de considérer que la pause-café aussi est un moment privilégié pour la transmission d'expérience...

© BARTCO / ISTOCK

L'APPEL D'AIR DE L'INFORMEL COOPÉRATIF

En premier lieu, elles arrivent « au bon moment », c'est-à-dire dans un contexte où précisément ces successions de modes et modèles s'épuisent et fatiguent si l'on peut dire un certain nombre de salariés. La rationalisation à outrance atteint ses limites, certains observateurs et praticiens avisés de terrain n'hésitant pas à en souligner les effets parfois contre-productifs (comme d'ailleurs l'excès de dispositifs de contrôle contribue à fabriquer une forme de méfiance).

En second lieu, cet appel d'air coopératif, propre aux communautés de pratique, trouve sa source et son impulsion, contrairement aux cycles managériaux précédents, non pas dans les « mondes d'acteurs », mais plus simplement dans un besoin renouvelé d'expression d'idées et de pratiques exprimées dans un cadre atypique, en dehors des structures hiérarchiques formelles. Enfin, ces communautés de pratique trouvent tout naturellement une place privilégiée et une fertilisation au cœur de la rencontre entre l'économie fondée sur les connaissances, dont on connaît l'importance considérable dans notre régime de croissance postindustriel, et le développement des technologies numériques ouvertes, collaboratives et réticulaires, autorisant des échanges sur de larges espaces sur la base de communautés virtuelles. On peut ainsi observer l'émergence d'un nouveau cycle managérial atypique, hybride, original et prometteur, de type communautaire, qui va inévitablement faire évoluer la posture du management traditionnel. Le nouveau management coopératif et collaboratif fondé sur le savoir est ainsi en marche. ■



JEAN-PIERRE BOUCHEZ

PRÉSIDENT DE PLANÈTE SAVOIR, CHERCHEUR AU LAREQUOI (UNIVERSITÉ DE VERSAILLES), DIRECTEUR RECHERCHE & INNOVATION À IDRH, DERNIER OUVRAGE PUBLIÉ : L'ÉCONOMIE DU SAVOIR, ÉDITIONS DE BOECK.

Club Entreprises

LA TRIBUNE CCI PARIS ILE-DE-FRANCE

Petit déjeuner économique sur le thème :

« Le rôle de la Caisse des dépôts dans la relance »

animé par **Philippe Mabilie**

Directeur adjoint de la rédaction de La Tribune

avec notre invité

Jean-Pierre JOUYET

Directeur général du Groupe Caisse des dépôts et Président du Conseil d'administration de Bpifrance



le vendredi 4 avril 2014 à 8 h 30

Chambre de commerce et d'industrie de région Paris Ile-de-France

27, avenue de Friedland - Paris 8e

En partenariat avec

august & debouzy avocats **bpi**france

Un événement



Inscriptions et renseignements : clubentreprises@latribune.fr