Document généré le 19 avr. 2024 13:16

Management international
International Management
Gestiòn Internacional

Comment concilier auto-organisation et contrôle au sein des communautés de pratique pilotées ? : une scoping review
How to reconcile self-organization and control in driven communities of practice?: a scoping review
Como se pueden conciliar la auto organización y el control en las comunidades de práctica conducidas? Una scoping review

Jean-Philippe Bootz

Volume 19, numéro 3, printemps 2015

URI : https://id.erudit.org/iderudit/1043000ar
DOI : https://doi.org/10.7202/1043000ar

Aller au sommaire du numéro

Éditeur(s)

HEC Montréal
Université Paris Dauphine

ISSN

1206-1697 (imprimé)
1918-9222 (numérique)

Découvrir la revue

Citer cet article

Bootz, J.-P. (2015). Comment concilier auto-organisation et contrôle au sein des communautés de pratique pilotées ? : une scoping review. *Management international / International Management / Gestiòn Internacional*, *19*(3), 15–30. https://doi.org/10.7202/1043000ar

Résumé de l'article

L'objet de cette contribution est de déterminer, à travers une scoping review, dans quelle mesure la nécessaire conciliation entre auto-organisation et contrôle que nécessitent les communautés de pratiques pilotées implique de concevoir une nouvelle façon de piloter l'action collective et de déterminer les éléments caractéristiques de cette nouvelle forme de pilotage notamment en termes de gouvernance et de profils de manager. A travers une typologie, nous abordons ces éléments de manière différenciée entre communautés stratégiques d'exploration et communautés opérationnelles d'exploitation. Le pilotage des premières nécessite, selon nous, de faire appel à un manager au profil d'intrapreneur, capable de gérer une tension contrôle/auto-organisation particulièrement exacerbée. Les secondes nécessitent de s'appuyer sur un expert bénéficiant d'une forte légitimité cognitive et sociale.

Tous droits réservés © Management international / International Management / Gestión Internacional, 2015

Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter en ligne.

https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/

Cet article est diffusé et préservé par Érudit.

Érudit est un consortium interuniversitaire sans but lucratif composé de l'Université de Montréal, l'Université Laval et l'Université du Québec à Montréal. Il a pour mission la promotion et la valorisation de la recherche.

https://www.erudit.org/fr/

Comment concilier auto-organisation et contrôle au sein des communautés de pratique pilotées ? : une scoping review

How to reconcile self-organization and control in driven communities of practice?: a scoping review

Como se pueden conciliar la auto organización y el control en las comunidades de práctica conducidas? Una scoping review

JEAN-PHILIPPE BOOTZ
École de Management de Strasbourg
HuManiS (Humans and Management in Society)

Résumé

L'objet de cette contribution est de déterminer, à travers une scoping review, dans quelle mesure la nécessaire conciliation entre auto-organisation et contrôle que nécessitent les communautés de pratiques pilotées implique de concevoir une nouvelle façon de piloter l'action collective et de déterminer les éléments caractéristiques de cette nouvelle forme de pilotage notamment en termes de gouvernance et de profils de manager. A travers une typologie, nous abordons ces éléments de manière différenciée entre communautés stratégiques d'exploration et communautés opérationnelles d'exploitation. Le pilotage des premières nécessite, selon nous, de faire appel à un manager au profil d'intrapreneur, capable de gérer une tension contrôle/auto-organisation particulièrement exacerbée. Les secondes nécessitent de s'appuyer sur un expert bénéficiant d'une forte légitimité cognitive et sociale.

Mots clés : communauté de pratique pilotée, manager, intrapreneur, expert

Abstract

The object of this article is to analyze, through a scoping review, to which extent the compromise between self-organization and control made necessary by the driven communities of practice implies to design a new way of managing collective action and of determining the specific elements of this new management, specifically with regards to governance and managers' profiles. By giving a typology, we adopt a differentiated approach between strategic communities of exploration and operational communities. Managers with intrapreneurs profiles should drive the first type of communities since they are able to manage even high tension between control and self-organisation. Conversely, in the second type of communities, one ought to lean on an expert from the community, who is highly legitimated by his peers.

Key words: driven community of practice, manager, intrapreneur, expert.

Resumen

El objeto de este estudio es determiner, a través de una revisión del alcance del material publicado, en qué medida la necesaria conciliación entre auto-organización y control de las comunidades de pràctica conducidas supone concebir una nueva manera de conducir la accion colectiva y de determinar los elementos caracteristicos de esta nueva forma de conduccion, especialmente para lo que atañe a la gobernanza y los perfiles de los managers. A través de una tipologia, tratamos estos elementos de manera diferenciada entre las comunidades estratégicas de exploración y las comunidades operacionales de explotación. La conduccion de las primeras necesitas, en nuestra opinion, recurrir a un experto con el perfil de intrapreneur, capaz de manejar una tension control / auto-organización especialmente exacerbada. Las secondas necesitan apoyarse en un experto que ya tiene legitimidad cognitiva y social.

Palabras clave: comunidad de practica conducida, manager, intrapreneur, experto

Voilà plus de vingt ans que J. Orr (1990) et E. Wenger (1998) identifiaient dans deux entreprises distinctes l'existence de structures sociales originales ayant des caractéristiques communes : informelles, auto-organisées et sources de développement de compétences. Ils les nommèrent communautés de pratique (CoPs). Ces communautés ont depuis lors fait l'objet d'un véritable engouement de la part des chercheurs qui voyaient en elles une grille de lecture éclairante permettant de comprendre et d'améliorer nombre de processus clés structurant la vie de l'organisation (Bootz et Kern, 2009) dans une économie des connaissances qui fait désormais consensus (Amin et Cohendet, 2004; Foray 2009). Parallèlement à leur essor académique, ces approches ont fait l'objet d'un intérêt croissant de la part des praticiens, qui ont vu dans ces structures sociales le moyen de répondre à des enjeux managériaux majeurs : production de bonnes

pratiques, développement de compétences, construction d'identités communes. Mais compte tenu de leur caractère auto-organisé (Bootz, 2009; Bootz et Kern, 2009), elles ont pendant longtemps été considérées par le management comme des structures d'apprentissage non identifiées. L'apparition d'entreprises cherchant à développer de manière active de telles communautés est ainsi récente. Les exemples d'organisations ayant tenté d'instaurer en leur sein ces communautés de pratique pilotées (CoPPs) se sont en effet multipliées ces dernières années : Siemens (Probst et Borzillo, 2007), British Petroleum (Cohendet *et al.*, 2006, 2010), IBM (Gongla et Rizzuto, 2001), le Conseil de l'Europe (Creplet *et al.*, 2009; Creplet et Dupouet, 2009), GDF-Suez (Blanchot-Courtois et Ferrary 2009; Dupouet et Barlatier, 2011; Gosselin *et al.*, 2010), ou Schlumberger (McDermott et Archibald, 2010). Le pilotage par la direction implique que ces structures se distinguent clairement des CoPs spontanées dont l'émergence est uniquement contingente à l'auto-organisation de ses membres. Les CoPPs constituent ainsi des structures hybrides qui conservent pour partie leur dimension auto-organisée tout en étant articulées à l'organisation formelle par des processus de contrôle[1] (Probst et Borzillo, 2007; Dupouet et Barlatier, 2011). Le caractère émergent des CoPPs implique que leurs contours restent largement à préciser et à catégoriser (Cohendet *et al.*, 2010). En effet, malgré la multiplication des recherches empiriques récentes (Probst et Borzillo, 2007; 2008; Borzillo *et al.*, 2008; Dupouet et Barlatier, 2011), certains questionnements liés à la dimension managériale de ces CoPPs restent en suspens et nécessitent une structuration de cette littérature émergente. En quoi la conciliation auto-organisation et contrôle que nécessitent ces structures hybrides, implique de concevoir une nouvelle façon de piloter l'action collective ? Quels sont les éléments caractéristiques de cette nouvelle forme de pilotage en termes de gouvernance ? De liens avec la hiérarchie ? De profils de managers ? Ces éléments sont-ils homogènes ou bien est-il possible d'établir une différenciation en fonction d'une typologie de CoPPs ? Afin de tenter d'éclairer ces questionnements, notre analyse repose sur une méthode de « scoping review » (Weeks et Strusholm, 2008). Particulièrement utile pour aider à délimiter un vaste domaine d'études, cette méthode permet de circonscrire les contours d'un champ en étant plus réaliste qu'une revue systématique lorsque les contraintes de temps et de budget ne permettent pas d'effectuer une étude exhaustive (Arskey et O'Malley, 2005). À la différence d'une revue systématique qui porte sur une question de recherche bien spécifique, une scoping study tend à couvrir des sujets plus vastes et relève d'une démarche exploratoire (Arksey & O'Malley, 2005). Elle est ainsi particulièrement adaptée à notre objet de recherche. Même si la qualité des résultats ne peut par définition prétendre à la même exhaustivité que les revues systématiques, les scoping reviews respectent globalement les mêmes étapes méthodologiques[2] et reposent sur l'usage de méthodes de collecte de données, d'analyse et d'interprétation transparentes et rigoureuses (White et Schmidt, 2005). La revue de littérature, réalisée entre septembre 2011 et janvier 2012, a été effectuée à partir des bases de données académiques les plus utilisées (*Econlit, Cairn, Elsevier, Emerald, google scholar* …). Les deux principaux mots-clés utilisés ont été « management de communauté de pratique[3] » et « communauté de pratique pilotée », en français et en anglais avec une recherche sur le titre, les mots-clés et le résumé des articles. Pour des raisons d'homogénéité et de pertinence, nous nous sommes essentiellement centrés sur des articles académiques classés[4] relevant des Sciences de Gestion. Parmi les 44 sources recensées, on retrouve ainsi 7 ouvrages, 2 actes de congrès, 2 rapports, 5 chapitres dans des ouvrages collectifs et 28 articles (Cf. annexe). Nos choix se sont prioritairement arrêtés sur les travaux présentant des éléments empiriques éclairants[5] afin d'appuyer nos analyses sur des éléments offrant le maximum de validité. En complément de cette revue de la littérature, nos analyses reposent également sur des échanges et débats que nous avons eus sur le sujet au cours de différents colloques[6]. Les articles explorés ont systématiquement fait l'objet d'une fiche de lecture et d'une classification par thèmes principaux et sous-thèmes contingents au management des communautés et aux CoPPs que nous avons sélectionnés à partir des différentes lectures et de leur récurrence. Le thème principal qui englobe une majorité des sources retenues (31 références sur 44) est la

1. Nous considérons les processus de contrôle comme une sous-partie du pilotage. En reprenant les travaux de synthèse de Berland et Persiaux (2008), le contrôle peut porter, selon nous, indifféremment sur les moyens, sur les objectifs et les résultats. Il peut de plus potentiellement appartenir à deux des trois formes de contrôle proposées par Ouchi (1979, 1980) à savoir le marché (primauté des résultats sur les règles) et la bureaucratie (règles explicites et formelles). Nous n'intégrons par le clan (par socialisation) qui relève davantage de la communauté spontanée que du pilotage et ne permettrait pas de discriminer entre CoP et CoPP.

2. Les étapes du scoping review sont les suivantes (Arksey et O'Malley, 2005) : 1) définir la question de recherche, 2) identifier les études pertinentes, 3) sélectionner les études, 4) regrouper les données, 5) analyser, résumer et présenter les résultats.

3. La notion de CoPP étant récente et spécifique, nous avons souhaité ouvrir plus largement le thème sur la notion de management de CoP. Cela nous permet d'inclure une plus grande variété d'articles, en particulier ceux qui n'utilisent pas explicitement le terme de CoPP.

4. Seules exceptions, les articles de McDermott (2002, 2004, 2007) et de Gongla et Rizzuto (2001) dans la mesure où ils reposent sur des éléments empiriques significatifs (plusieurs entreprises, différents secteurs) et que les auteurs bénéficient d'une réelle légitimité au sein du champ des communautés.

5. A savoir des articles comprenant au minimum une étude de cas, dans une revue classée par le CNRS et / ou l'AERES légitimant la méthodologie utilisée. Néanmoins, nous avons également utilisé quelques sources théoriques et/ou s'appuyant sur des sources secondaires. Il s'agit d'auteurs de références dont les travaux ont structuré le champ (Brown et Duguid, Chanal, Cohendet, Lave, Wenger).

6. Il s'agit par exemple du colloque organisé en 2009 par le conseil de l'Europe, l'EM Strasbourg et Voirin Consultants sur le thème le « management du futur » durant lequel les communautés pilotées ont largement été évoquées avec notamment une présentation de R. Jacob (HEC Montréal) sur les communautés et le travail collaboratif et une présentation de la CoP KM de GDF-Suez par L. Janssens et V. Gibert. Ce colloque n'a pas fait l'objet d'actes. Il s'agit par ailleurs de notre participation active depuis 4 ans à la communauté GeCSO « Gestion des Connaissances, Société & Organisations » dans laquelle la notion de communauté de pratique tient une place centrale comme en témoigne la synthèse récente réalisée par Paparonis *et al.* (2013).

tension auto-organisation / pilotage que suppose le management des CoPs. La première partie est ainsi consacrée à l'analyse de cette tension et est structurée en fonction des thèmes et sous-thèmes issus de la revue de la littérature[7] (thème : une gouvernance via un sponsor (19) [sous-thèmes : l'imposition d'objectifs quantitatifs (10), le maintien d'une norme sociale interne (10)] / le rôle du manager (28) [la coordination (21), la promotion d'outils TI (11), une fonction à part entière (8)]). Cette première partie nous permet ainsi de dégager les principaux éléments structurant les CoPPs en matière de pilotage. La seconde partie se centre sur la proposition d'une typologie des CoPPs. Nous nous appuyons ainsi sur une synthèse des principales études empiriques récentes proposant des typologies pour opérer une distinction entre CoPPs stratégiques d'exploration et CoPPs opérationnelles d'exploitation[8]. Les caractéristiques de ces CoPPs sont ensuite croisées à la fois avec les éléments dégagés en première partie (gestion de la tension auto-organisation / pilotage, usage des TI, coordination[9]…) et avec une littérature plus généraliste[10] liée aux caractéristiques du manager (intrapreneur, expert, …). Cela nous conduit à proposer deux figures de managers correspondants aux communautés d'exploitation et d'exploration. Le pilotage des premières nécessite, selon nous, de faire appel à un manager au profil d'intrapreneur, capable de gérer une tension contrôle/auto-organisation particulièrement exacerbée. Les secondes nécessitent de s'appuyer sur un expert bénéficiant d'une forte légitimité cognitive et sociale.

L'arbitrage de la tension auto-organisation / pilotage dans les CoPPs : un défi pour le management

Dans sa conception originelle, la communauté de pratique est par nature auto-organisée, vouloir la construire de manière artificielle relève ainsi quasiment d'un non-sens impliquant que les entreprises ont quelque peu « forcé le concept » (Cohendet *et al.*, 2010). Les CoPs constituent ainsi pour le manager des objets délicats à manier. En effet, leur caractère auto-organisé favorise d'une part l'amélioration de l'activité sans devoir faire appel à des mécanismes d'incitation mais, d'autre part, rend problématique toute intervention (Josserand, 2004). Une CoP peut ainsi être pilotée mais pas contrôlée sous peine de détruire les relations complexes de réciprocité sur lesquelles elle repose (Daunais et al., 2010). Le problème à surmonter est ainsi de « stimuler sans étouffer » les activités de la communauté (Josserand et Saint Leger, 2004). Cette forme de « soutien non intrusif » (Grimand, 2006, p. 150) est délicate. La littérature souligne néanmoins que cet arbitrage délicat peut s'effectuer via deux acteurs clés[11] : le manager et le sponsor[12] (Probst et Borzillo, 2007; Borzillo *et al.*, 2008; McDermott et Archibald, 2008, 2010; Dupouet et Barlatier, 2011; Borzillo *et al.*, 2011). Alors que le sponsor a pour rôle essentiel d'assurer l'articulation de la communauté avec la structure formelle de l'organisation, le manager va gérer son fonctionnement interne via ses fonctions de coordinateur et d'animateur.

Une gouvernance via le sponsor

La nécessité pour le top management de soutenir la communauté via un « sponsor officiel » est notamment soulignée par Wenger et Snyder (2000) et est confortée par une étude réalisée par l'American Productivity & Quality Center (2001) révélant que le manque de soutien du top management via le sponsorship constitue le deuxième facteur d'échec des communautés pilotées. Le sponsor, en général une personne occupant un niveau hiérarchique élevé, a pour rôle de garantir que la communauté dont il a la charge dispose des ressources nécessaires à son fonctionnement tout en veillant à ce que l'activité de la communauté reste en ligne avec celle de l'organisation (Wenger et Snyder, 2000; Dupouet et Barlatier, 2011). Ces ressources peuvent par exemple financer une infrastructure de communication, l'organisation de réunion ou les frais de déplacement des membres (Büchel et Raub, 2002). En contrepartie, le sponsor va définir et/ou valider les objectifs de la CoPP. L'arbitrage de la tension contrôle / auto-organisation implique que la question de l'imposition d'objectifs quantitatifs fait débat et qu'une forme de régulation interne doit être maintenue.

L'imposition d'objectifs quantitatifs : une question qui fait débat

La question de l'imposition d'objectifs quantifiés divise ceux pour qui les communautés spontanées constituent des structures dépassées qui nécessitent d'être repensées dans une perspective de performance (McDermott et Archibald,

7. L'occurrence des thèmes et des sous-thèmes des différentes sources mobilisées figure dans le tableau de synthèse en annexe. Les travaux peuvent parfois apparaître dans le tableau et renvoyer à des thèmes ou des sous-thèmes sans que qu'ils soient formellement mentionnés dans le corps du texte pour éviter une inflation des sources citées dans le texte.

8. La typologie suppose ainsi, dans un premier temps, un recentrage de la littérature sur 4 sources principales (en gris foncé dans le tableau de synthèse). Il s'agit ainsi d'un thème structurant compte tenu de ses implications mais pas représentatif au titre de l'occurrence des travaux traitant directement du sujet.

9. Nous remobilisons ainsi une partie des sources utilisées dans la première partie. Elles apparaissent en gris clair sur le tableau de synthèse en annexe. L'ensemble de la seconde partie mobilise 21 références du tableau de synthèse.

10. Nous mobilisons également à la marge des références liées aux communautés mais qui n'ont pas été explicitement utilisées dans la première partie (Chanal, Cohendet et Diani, Bootz et Schenk).

11. Pour Fontaine (2001), la structure de gouvernance d'une communauté de pratique peut comprendre jusqu'à 11 rôles formels ou informels (parrain, animateur, facilitateur, expert de contenu, animateur de contenu, mentor, administrateur, membre fondateur, rapporteur, membre, technicien). Ces différents rôles peuvent être tenus par une seule et même personne (CEFRIO, 2005) et concernent les communautés virtuelles.

12. Certains auteurs parlent de parrain et/ou de commanditaire plutôt que de sponsor (Gosselin *et al.* 2010; Creplet *et al.*, 2009, CEFRIO, 2005).

2008, 2010) et qui considèrent ces objectifs comme un facteur de motivation (McDermott, 2002, 2004, 2007; Probst et Borzillo, 2007). Et d'autres, qui voient dans ces approches normatives un « détournement conceptuel » dénaturant les fondements des CoPs en remettant en cause leur auto-organisation (Josserand, 2004; Josserand et Saint Leger, 2004) et leurs mécanismes identitaires (Dameron et Josserand, 2007). Wenger (2005) concilie les points de vue en considérant que la mesure a des vertus indéniables sur les communautés et sur ses membres à condition toutefois que cette mesure soit suffisamment pertinente pour réellement évaluer ses contributions.

Le nécessaire maintien d'une norme sociale interne

Un consensus apparaît toutefois entre ces différentes postures. En effet, même les défenseurs d'une gouvernance forte admettent que pour préserver une dimension auto-organisée, ces structures doivent a minima s'articuler autour de normes internes co-construites à travers la répétition des interactions entre les membres (Creplet et Dupouet, 2009; Dupouet et Barlatier, 2011). Ce processus de co-construction favorise ainsi un environnement de confiance en substituant aux comportements opportunistes, des mécanismes de coopération entre pairs (Cohendet *et al.*, 2006; McDermott et Archibald, 2010). Les CoPPs doivent ainsi susciter la création d'un espace sécurisant pour les membres, leur permettant d'exprimer leurs idées plus librement qu'au sein des unités formelles de travail (Probst et Borzillo, 2007). Cet environnement est ainsi propice au partage de connaissances (Dupouet et Barlatier, 2011) et induit des effets positifs sur la productivité de la communauté (Millen *et al.*, 2002). Le maintien ces normes reposent sur le second acteur clé des CoPPs à savoir le manager.

Le profil du manager de communauté

Le manager, à travers sa fonction de coordinateur, apparaît comme un acteur central de la gestion de la tension auto-organisation et pilotage. Il doit notamment promouvoir des espaces de socialisation et l'usage d'outils TI adaptés. Il constitue à ce titre une fonction à part entière et requiert des compétences spécifiques.

Un rôle clé de coordinateur

Le manager[13] constitue un acteur crucial dans la mesure où ses compétences en matière de coordination et d'animation ont un effet direct sur le succès de la communauté (American Productivity and Quality Centre, 2001; CEFRIO, 2005; McDermott, 2004; Borzillo *et al.*, 2011). Il a en charge d'assurer la participation des membres (Lesser et Everest, 2001) et doit les aider à développer leurs pratiques en mettant son savoir à disposition (McDermott, 2002). Il doit surtout assurer un renforcement des liens de confiance entre les membres (Buchel et Raub, 2002; Josserand 2004) via notamment l'aménagement de l'espace de travail et la mise à disposition d'outils informatiques (Wenger *et al.,* 2002; Creplet *et al.*, 2009; Borzillo *et al.* 2011). Il devient dans ce cadre un « *jardinier des connaissances* » (Cohendet *et al.*, 2010) chargé de donner « *une âme* » à la communauté en participant activement à la construction de son identité (Gosselin *et al.*, 2010, p. 43). Il doit enfin inciter les membres à réifier leurs expériences (Probst et Borzillo, 2007) et assurer la promotion de la communauté (Storck et Hill, 2000).

Un promoteur d'espaces de socialisation et d'outils TI adaptés

La promotion d'espaces de socialisation via l'organisation régulière de réunions, de téléconférences, ou d'événements informels, vise à soutenir les processus de partage de connaissances (McDermott, 2001; Wenger *et al.*, 2002; Daunais *et al.*, 2010). Il apparaît par ailleurs qu'en matière d'outils de TI, la plupart des communautés pilotées privilégient la simplicité (Creplet *et al.*, 2009) en ayant recours à des fonctions de base comme les forums de discussion ou la téléconférence (McDermott et Archibald, 2010) ce qui évite aux membres d'investir du temps dans l'appropriation d'un système complexe (CEFRIO, 2005). Les outils proposés doivent évoluer en fonction des membres (Gongla et Rizzuto, 2001; Daunais *et al.*, 2010) afin d'éviter les risques de résistance (CEFRIO, 2005). Une bonne connaissance des pratiques des communautés constitue ainsi un préalable indipensable tout comme le choix d'outils conçus par les membres eux-mêmes ou avec eux (Schenk *et al.*, 2009; Daunais *et al.*, 2010; Harvey, 2010).

Une fonction à part entière

Dans la mesure où ce rôle de coordinateur constitue un facteur clé de succès, Wenger *et al.* (2002) considère que le manager doit accorder 20 % à 50 % de son temps de travail à la supervision de l'activité de sa communauté. Certaines communautés requièrent même d'avoir des animateurs dédiés à temps plein (CEFRIO, 2005). Lorsque le manager est imposé par la hiérarchie[14], le choix se réalise sur la base de ses aptitudes, de sa disponibilité et de son volontarisme (Dupouet et Barlatier, 2011). Dans la mesure où cet acteur n'incarne pas d'emblée l'identité de la communauté, c'est à lui d'établir et de consolider sa légitimité auprès des membres (Gosselin *et al.*, 2010). Le statut dont bénéficie le manager est ainsi un élément central lui permettant d'être accepté par les membres. Pour cela, il est préférable de choisir une personne reconnue par ses pairs, ayant une très bonne connaissance du milieu (langage, codes, coutumes).

13. Dans une optique de simplification, nous utilisons ici le terme général de manager pour désigner celui qui dans la littérature peut être qualifié de coordinateur, de leader ou d'animateur en fonction des auteurs.

14. Nous verrons dans la deuxième partie que cette imposition externe du manager n'est pas systématique, notamment en ce qui concerne les CoPPs d'exploitation.

Il doit surtout maîtriser les relations interpersonnelles (sens de l'écoute, dynamisme, leadership, sociabilité, empathie, humour) (CEFRIO, 2005). Dans ce cadre, cette fonction spécifique doit être intégrée formellement dans les processus RH et être appuyée par des formations spécifiques (McDermott et Archibald, 2010). Chez Schlumberger par exemple, les managers de CoPPs suivent des cours portant sur la distinction entre communauté et équipe hiérarchique ou sur les façons de recruter des volontaires et de faire croître une communauté en effectif (*Ibid.*).

L'analyse structurée de la littérature, laisse apparaître que l'arbitrage délicat entre auto-organisation et pilotage que supposent les CoPPs se réalise à travers une gouvernance assurée par un sponsor et un processus de coordination par un manager. Cette analyse nécessite toutefois d'être affinée et approfondie dans la mesure où il apparaît qu'en pratique cette tension n'est pas forcément de même nature ni de même intensité en fonction des CoPPs. Il est à ce titre possible d'opérer une typologie et d'en déduire des profils de managers différenciés.

Typologie de communautés de pratique pilotées et catégorisation de profils de managers

Le pilotage des communautés correspond globalement aux caractéristiques décrites dans la partie précédente mais l'exploration de la littérature laisse apparaître que ces CoPPs regroupent en pratique des réalités multiples et ne peuvent faire l'objet d'un traitement homogène en matière de management. Il existe en effet des éléments de diversification importants comme l'environnement interne (Josserand, 2004), le niveau de maturité (McDermott, 2000; Gongla et Rizzuto, 2001; Wenger *et al.* 2002; Dameron et Josserand, 2007) ou la structure de gouvernance (CEFRIO, 2005). Il semble ainsi indispensable d'établir une typologie de ces CoPPs afin de structurer les critères de diversification. Pour cela nous avons recentré la littérature sur les études empiriques les plus récentes et les plus significatives[15] proposant des typologies à savoir (Probst et Borzillo, 2007; 2008; Borzillo *et al.*, 2008; Dupouet et Barlatier, 2011). La synthèse de ces travaux nous conduit à opérer une distinction entre les CoPPs *stratégiques d'exploration et* les CoPPs *opérationnelles d'exploitation*[16] et à en déterminer les principales caractéristiques en matière de pilotage (2.1). Ces caractéristiques sont dans un second temps (2.2) croisées à la fois avec les éléments dégagés en première partie (gestion de la tension auto-organisation / pilotage, usage des TI, coordination[17]…) et avec une littérature généraliste liée aux caractéristiques du manager (intrapreneur, expert, …). Cela nous conduit à établir sous forme de propositions deux figures de managers correspondants aux communautés d'exploitation et d'exploration.

CoPPs stratégiques d'exploration vs. CoPPs opérationnelles d'exploitation

Les communautés stratégiques d'exploration

Les communautés stratégiques (Probst et Borzillo, 2007, 2008; Borzillo *et al.*, 2008) se centrent sur l'échange continu d'idées innovantes à travers les divisions de l'organisation. Elles correspondent à ce titre à ce que Dupouet et Barlatier (2011) désigne par CoPP d'exploration (au sens de March, 1991) dans la mesure où les connaissances produites visent la production de connaissances nouvelles ayant une portée stratégique pour l'organisation[18]. Elles bénéficient à ce titre d'un réel soutien de la part de la direction via un sponsorhip actif. Dans ce cadre, le manager assure non seulement la coordination interne mais également le reporting des activités de la communauté au sponsor via l'organisation de rencontres pluri-annuelles. Cela permet de passer en revue les pratiques les plus prometteuses en termes d'innovation et de performance. Les résultats obtenus sont généralement quantifiés (augmentation des revenus/parts de marché et/ou réduction des coûts) et utilisés comme moyen de promotion de la communauté. Les connaissances issues de ces communautés circulent ainsi essentiellement de manière verticale (Dupouet et Barlatier, 2011). On trouve essentiellement ces CoPPs au sein de structures pour lesquelles l'innovation constitue un facteur clé de compétitivité (Dupouet et Barlatier, 2011; Probst et Borzillo, 2007; Borzillo *et al.*, 2008). Chez Siemens, par exemple (Probst et Borzillo, 2007), 250 ingénieurs sont regroupés au sein d'une CoPP et

15. La significativité renvoie ici au fait que les travaux se centrent spécifiquement sur des propositions de typologies de CoPPs et impliquent l'analyse d'un nombre important de CoPPs et/ou d'organisations. Borzillo *et al.* (2008) analysent ainsi 16 CoPPs dans 9 entreprises, Probst et Borzillo (2007) : 47 CoPPs dans des entreprises comme Siemens, IBM, Oracle, Coopers; Probst et Borzillo (2008) : 56 CoPPs au sein de Mitsubishi, Mazda, Pioneer, Bearing Point, Degussa, … et enfin Dupouet et Parlatier (2011) se sont appuyés sur les 130 communautés pilotées recensées au sein de GDF-SUEZ (Cf. annexe1). Dans les autres travaux empiriques, les typologies décrites n'apparaissent pas de manière explicite. Néanmoins on y retrouve des éléments caractéristiques correspondants aux CoPPs d'exploitation et/ou d'exploration.

16. Les termes employés pour désigner les 2 CoPPs sont issus de la synthèse des travaux empiriques cités. Borzillo *et al.* (2008), Probst *et al.* (2007, 2008) parlent de communautés stratégiques, Dupouet *et al.* (2011) utilisent la notion de communauté d'exploration pour désigner des CoPPs aux caractéristiques semblables. Nous fusionnons ainsi les termes à travers la notion de «communautés stratégiques d'exploration». Nous avons procédés de même en ce qui concerne les CoPPs opérationnelles d'exploitation.

17. Cela signifie que nous élargissons ici à nouveau les sources à l'ensemble des 41 références utilisées portant sur le management des CoPs et sur les CoPPs.

18. L'innovation rentre en cohérence avec les caractéristiques des CoPs. Certes, les micro-cultures développées au sein des CoPs peuvent dans certains cas impliquer des biais comme l'enlisement dans la routine ou la création de rigidités (Cohendet *et al.*, 2006) et constituer ainsi des poches de résistances peu compatibles avec des formes d'innovations. Mais ce type de résistance constitue davantage un danger face auquel il faut rester vigilant plutôt qu'un élément systématique qui serait constitutif des communautés. En effet, Brown et Duguid (1998) soulignent que ces structures sociales ne sont pas opposées mais sont, au contraire, propices à l'innovation, notamment via les visions alternatives qu'elles développent et expérimentent.

se réunissent tous les trois mois afin d'échanger et d'évaluer des processus innovants concernant les processus d'automation des systèmes automobiles. Ces échanges sont facilités par la mise en place d'une large plateforme virtuelle financée par la direction. Un sponsor se charge de contrôler les productions de la communauté et oriente les investissements de la direction vers les systèmes les plus prometteurs en matière d'innovation. Il s'appuie pour cela sur un reporting réalisé par le manager faisant notamment apparaître les économies réalisées et/ou les progrès techniques liés à ces nouveaux systèmes. Chez Pioneer, ce sont les ingénieurs qui ont recours à ce type de CoPP pour innover dans le domaine du son et de la digitalisation. Enfin dans le secteur automobile, Mitsubishi et Mazda s'appuient également sur ces structures spécifiques pour générer des solutions avant-gardistes en matière de motorisation (Probst et Borzillo, 2007, Borzillo *et al.*, 2008).

Les communautés d'excellence opérationnelle ou d'exploitation

Les communautés opérationnelles (Probst et Borzillo, 2007, 2008; Borzillo *et al.*, 2008) se composent d'experts qui se transfèrent des pratiques de nature technique et opérationnelle afin d'optimiser leurs activités quotidiennes. Ces communautés sont clairement orientées exploitation (Dupouet et Barlatier, 2011) dans la mesure où elles se centrent sur l'amélioration des façons de faire existantes. L'objectif est, dans ce cadre, l'émergence et la diffusion des bonnes pratiques[19] à travers les divisions de l'organisation pour améliorer ses opérations courantes (Probst et Borzillo, 2007). La circulation des connaissances se réalise ainsi essentiellement de manière horizontale (Dupouet et Barlatier, 2011).

En matière de pilotage, les objectifs sont déterminés par le manager qui a pour charge de contrôler et de valider les pratiques des membres afin de préserver l'excellence opérationnelle de la communauté. Il doit, à ce titre, parfaitement maîtriser l'activité d'un point de vue technique. Il doit ainsi non seulement promouvoir des espaces de socialisation mais aussi les modérer grâce à son haut niveau de compétence technique. Ces communautés ne bénéficient que d'un soutien relativement marginal de la part de la direction via le sponsorship. En effet, soit elles ne sont pas initiées par la direction, soit leurs activités ne sont pas considérées comme une priorité stratégique. On retrouve par exemple au sein de DaimlerChrysler plus de 70 communautés de ce type permettant aux ingénieurs et techniciens des différentes plateformes de production de réaliser un partage des bonnes pratiques en matière d'assemblage (Probst et Borzillo, 2007). Au sein de GDF-Suez la CoP « analyse et laboratoire » a pour objectif la mise en commun des savoir-faire des laboratoires travaillant sur l'eau et les déchets en ce qui concerne les méthode de mesure, les normes de sécurité ou le choix de machine (Dupouet et Barlatier, 2011). Au sein de l'équipe prospective d'EDF R&D (Bootz, 2009) enfin, une CoPP centrée sur les méthodes a été développée à l'initiative des membres puis a fait l'objet d'une institutionnalisation. Cette reconnaissance officielle a permis un développement rapide de la communauté via des réunions planifiées permettant aux membres de partager les problèmes auxquels ils se heurtaient notamment en termes de méthode ou de dispositifs. Les échanges de bonnes pratiques faisaient ainsi l'objet d'une codification prenant la forme de compte-rendus de réunions diffusés à la hiérarchie. Le rôle de manager était tenu par le plus ancien membre de l'équipe qui bénéficiait à ce titre d'une très forte légitimité[20].

Les CoPPs : des structures singulières

Les travaux de Reynaud (1997) sur la régulation conjointe qui considèrent que les règles émergent à partir d'une confrontation entre logique de contrôle et d'autonomie, pourraient laisser penser que les communautés qu'elles soient spontanées ou pilotées ne constituent pas des structures originales par rapport à un quelconque groupe hiérarchique. D'autant plus que pour Reynaud, la régulation autonome provient du « groupe », qui applique avec plus ou moins de liberté les règles de contrôle issues de la hiérarchie. La différence fondamentale est qu'au sein des CoPs spontanées, il n'y a pas réellement de conflits entre les types de régulation, ni de négociation avec la hiérarchie dans la mesure où ces structures sont invisibles du reste de l'organisation. Les membres vont ainsi co-construire des règles à l'abri de la hiérarchie et sans avoir à négocier avec elle. En ce qui concerne les CoPPs la question se pose davantage dans la mesure où ce type de négociation peut apparaître. Cependant une différence demeure étant donné que, contrairement aux groupes hiérarchiques, dans lesquels les acteurs tentent d'exercer leur autonomie en grignotant des marges de manœuvre, au sein des communautés cette conciliation entre contrôle et autonomie est inscrite ex-ante dans les règles qui définissent la communauté ou est affichée comme un objectif explicite vers lequel tendre. Par

19. Ce point est central dans la mesure c'est essentiellement sur lui que repose la singularité des CoPPs par rapport aux CoPs « émergentes ». Les CoPs sont en effet par définition auto-organisées et peuvent de ce fait être invisibles pour les managers avec les biais que cela implique notamment en termes, d'autisme ou d'incompatibilité avec l'organisation mais aussi de non circulation des bonnes pratiques (Cohendet *et al.*, 2006). Les CoPs spontanées développent souvent, en effet, des bonnes pratiques localement mais ne les formalisent pas parce qu'elles ne sont pas incités à le faire et qu'elles n'ont pas besoin de codification. Le langage commun et les connaissances partagées leur permettent de fonctionner sur un mode essentiellement tacite via des processus de socialisation (Brown et Duguid, 1998; Wenger, 1998). La formalisation et la diffusion des bonnes pratiques réalisées par les CoPPs d'exploitation visent ainsi à éviter ces biais.

20. Dans leur typologie, Probst et Borzillo indiquent l'existence d'un troisième type de communauté : les communautés « espace social et productif ». Dans la mesure où ces communautés fonctionnent sur un modèle d'auto-organisation proche des communautés spontanées, elles ne peuvent être considérées comme des communautés pilotées au sens où nous les définissons. Nous ne les avons ainsi pas intégrées à notre analyse.

ailleurs de nombreux travaux (Wenget et Snyder 2000; Creplet *et al.*, 2001; Cohendet et Diani, 2004) soulignent la singularité des CoPs par rapport aux structures contrôlées par des mécanismes hiérarchiques « classiques ». Les groupes fonctionnels se composent ainsi de représentants homogènes partageant une spécialisation disciplinaire. Leur objectif est d'assurer une fonction définie par la hiérarchie. Le mode de recrutement est effectué par le responsable hiérarchique qui contrôle les tâches des membres et assure le recrutement en fonction de la reconnaissance de la maîtrise de la discipline (diplôme). Les connaissances qui circulent au sein de ces groupes sont issues des disciplines respectives. Les équipes pluridisciplinaires poursuivent, quant à elles, un objectif commun assigné par la hiérarchie (conception d'un nouveau produit, mise en œuvre d'une démarche qualité, …). Etant composées de représentants hétérogènes, la circulation des connaissances renvoie essentiellement aux modalités d'intégration par les équipes des différentes connaissances disciplinaires particulières. Les membres sont recrutés par le chef d'équipe et restent unis par un objectif commun et par des exigences internes à l'entreprise. C'est également le chef d'équipe qui coordonne l'activité et l'articulation des compétences des membres de l'équipe. Une communauté de pratique rassemble, quant à elle, des membres homogènes, et a pour objectif principal l'amélioration de l'activité à travers une réflexion sur la pratique. Elle se caractérise par sa nature auto-organisée (Brown et Duguid, 1991). En effet, les individus participent à ces communautés, non pas parce que la hiérarchie les y pousse, mais parce que cette participation leur permettent d'améliorer leur compétence dans leur domaine d'activité (Wenger, 1998). Le tableau 1 synthétise les principales caractéristiques des deux types de CoPP et les compare à celles des CoPs spontanées et des groupes hiérarchiques.

Intrapreneur-manager vs. expert-manager

Le manager de communautés d'exploration : un profil d'intrapreneur capable de gérer une forte tension auto-organisation/pilotage

Ce qui caractérise fondamentalement le manager de communautés stratégiques d'exploration est sa capacité à identifier des sujets innovants et à fédérer ensuite en interne des expertises de domaines différents autour de ces sujets. Pour cela, il doit pouvoir identifier dans les différentes strates de l'entreprise des poches de connaissances qu'il juge pertinentes à la fois pour nourrir en amont le processus de créativité et pour l'instruire ensuite dans le cadre d'une réflexion collective. Il doit ainsi disposer d'une capacité d'observation des « signaux faibles » et d'exploration de connaissances qui se situent à l'écart de la culture dominante de l'entreprise. Son rôle consiste dans ce cadre essentiellement à favoriser des synergies intra-organisationnelles permettant l'échange d'idées innovantes à travers le développement et le partage de connaissances des membres. Dans ce contexte, il n'est pas forcément un expert du domaine. Sa compétence se centre moins sur une maîtrise des domaines techniques que dans sa connaissance des réseaux intra-organisationnels et de sa faculté à les articuler pour faire émerger une tension créatrice source d'innovation. Afin de favoriser l'interaction d'individus éparpillés dans les différentes strates de l'organisation et travaillant sur des thématiques différentes, le manager doit assurer la promotion de lieux de socialisation et maîtriser l'usage des outils TI. Sa capacité à gérer la forte tension auto-organisation/contrôle qui règne au sein de ces communautés constitue un élément fondamental. L'absence de passion stricto sensu, combinée à l'interventionnisme de la direction implique que le principal danger qui guette ce type de communauté est son basculement vers un fonctionnement hiérarchique traditionnel de type groupe-projet (Gosselin *et al.*, 2010). La frontière est en effet ténue. Certes, certains auteurs mettent en avant une différenciation objective via l'argument de la temporalité, les communautés n'ayant pas, contrairement aux groupes projet, de durée de vie prédéfinie (Chanal, 2000, McDermott et Archibald, 2008, 2010; Probst et Borzillo, 2007). Mais selon nous le véritable fondement de la distinction entre structure communautaire et hiérarchique tient davantage dans le maintien d'un fonctionnement fondé sur un système de normes partagées et co-construites et le climat de confiance induit. C'est en effet essentiellement cette dimension qui permet de maintenir une filiation avec les CoPs spontanées. Selon Gosselin *et al.* (2011) cette tension peut également être gérée de manière dynamique par un désengagement progressif du sponsor et du manager au profit des membres de la communauté. Dans la phase initiale, le rôle du sponsor est central dans la mesure où les ressources qu'il accorde soutiennent la création de la communauté. Cet engagement intense doit ensuite faire place à un retrait progressif. Un mouvement identique doit être observé au niveau du manager qui ne peut durablement supporter seul les actions de coordination et d'animation. Il doit ainsi percevoir le moment où doit débuter son effacement progressif au profit des membres et gérer le processus de transfert d'une partie de ses responsabilités. Pour Gosselin *et al.* (2011) la réussite du pilotage nécessite ainsi de dépasser son « artificialité d'origine » en favorisant l'apparition progressive d'une forme de non-pilotage.

Enfin, dans la mesure où le manager de CoPPs stratégiques cherche à explorer des sujets innovants à contre-courant de la culture dominante de l'organisation, son profil correspond à la figure de l'intrapreneur. Selon Woodman *et al.*, (1993) ce dernier cherche en effet à développer la créativité organisationnelle porteuse d'innovation en explorant des opportunités nouvelles en marge de l'activité dominante. C'est « un être hybride » entre la figure du manager et celle de l'entrepreneur (Basso, 2004). À l'image de l'entrepreneur, les facteurs de motivation de l'intrapreneur sont à la fois intrinsèques (responsabilité, autonomie) (Hernandez, 2001) et extrinsèques (reconnaissance sociale) (Hornsby *et al.*, 1994). Toutefois, ces éléments ne sont pas satisfaits dans le même environnement institutionnel. L'intrapreneur est intégré à une organisation, et doit à ce

TABLEAU 1

Typologie de communautés

	Groupes hiérarchiques (Wenger et Snyder 2000; Creplet *et al.*, 2001; Cohendet et Diani, 2004)		**CoP spontanées** (Orr, 1990; Lave et Wenger, 1991; 1998; Brown et Duguid, 1998)	**CoP pilotées** (McDermott et Archibald, 2010; Probst et Borzillo, 2007; 2008; Borzillo *et al.*, 2008; Dupouet et Barlatier, 2011)	
	Groupe fonctionnel	**Equipe pluridisciplinaire**		**CoPP stratégiques d'exploration**	**CoPP opérationnelle d'exploitation**
Objectif	Assurer une fonction définie par la hiérarchie (produire, vendre, compter, ...)	Atteindre un objectif commun assigné par la hiérarchie	Développement des compétences sur une pratique donnée	Développement de connaissances stratégiques et innovantes facteurs de performance	Optimisation des processus opérationnels Formalisation des best practice
Gouvernance	Les objectifs sont directement définis des instances hiérarchiques	Les objectifs sont déterminés par la hiérarchie, et sont fixés pour un temps prédéfini et limité	Les objectifs sont définis par les membres et non par des instances hiérarchiques et concernent globalement l'amélioration continue de l'activité	Objectifs stratégiques fixés conjointement par le sponsor et le manager. Contrôle par le sponsor de la cohérence entre l'activité de la CoPP et objectifs de l'organisation	Objectifs opérationnels fixés par le manager Faible sponsorship (non initiée par la direction et/ou jugée non prioritaire)
Pilotage	Le pilotage est assuré par le responsable hiérarchique qui recrute en fonction de la reconnaissance de la maîtrise de la discipline (diplôme)	Chef d'équipe coordonne l'activité et l'articulation des compétences des membres de l'équipe	Ces structures sont invisibles du reste de l'organisation et se développent de manière auto-organisée	Soutien actif de la hiérarchie via le sponsor qui facilite l'interaction entre les membres Leadership actif du manager (connections régulières, reporting au sponsor)	Le manager contrôle la qualité des pratiques des membres et coordonne leurs rencontres
Circulation des connaissances	Circulation interne de connaissances issues des disciplines respectives (tacites et explicites)	Intégration des connaissances fonctionnelles Diffusion des connaissances produites vers les unités fonctionnelles des membres	Circulation interne, via l'échange de connaissances tacites. Pas de diffusion ou de formalisation systématique des bonnes pratiques	Diffusion des connaissances vers la hiérarchie	Circulation horizontale des connaissances Diffusion des bonnes pratiques via un processus de formalisation
Composition	Membres homogènes (même spécialisation disciplinaire)	Membres hétérogènes	Membres homogènes (praticiens)	Membres hétérogènes	Membres homogènes (spécialistes d'un domaine précis)

titre être suffisamment habile pour parvenir à « *inscrire ses objectifs dans ceux de son entreprise* » (Blanchot-Courtois et Ferrary, 2009, p. 97). Compte tenu de son profil atypique, l'intrapreneur se heurte souvent à un risque de marginalisation. Dans ce cadre, les CoPPs d'exploration constituent un puissant levier de promotion d'une culture intrapreneuriale, en offrant à ces « déviants positifs » (Alter, 2000) une forme d'institutionnalisation dont ils sont demandeurs. Les profils d'intrapreneurs, moins répandus et plus difficilement « contrôlables » que les managers « classiques », nécessitent l'instauration d'une culture intrapreneuriale. Cette dernière peut selon Blanchot-Courtois et Ferrary (2009) s'appuyer sur la mise en place d'une CoP d'intrapreneurs (Blanchot-Courtois et Ferrary, 2009).

Le manager de communautés d'exploitation : un expert interne capable de faire émerger et de diffuser les bonnes pratiques

Dans le cadre des communautés opérationnelles d'exploitation la tension contrôle/auto-organisation est moins vive que pour les communautés d'exploration. Dans la mesure où elles se centrent sur l'optimisation des activités quotidiennes, le contrôle effectué par la direction ne repose pas sur la mise en place d'objectifs quantifiables. Le manager, dans ce cadre, est surtout préoccupé par sa capacité à soutenir l'excellence opérationnelle de la communauté et son rôle se centre sur l'évaluation, le contrôle et la validation des pratiques des membres. Cela requiert une importante maîtrise technique de l'activité et une légitimité sociale. On peut dès lors le qualifier d'« expert manager » dans la mesure où le statut d'expert constitue un pré-requis indispensable au pilotage de ce type de communauté. Le fait de devoir recourir à des experts induit des problématiques nouvelles pour les organisations qui souffrent, dans la grande majorité des cas, d'un déficit de compréhension de ce qui caractérise fondamentalement cet acteur particulier. Ce travail définitionnel est entrepris dans le cadre de travaux récents (Bootz et Schenk, 2009, 2014) qui proposent d'appréhender l'expert à travers sa dimension cognitive et sociale. D'un point de vue cognitif, l'expert est défini comme « *un individu qui dispose d'une compétence à analyser et résoudre des situations diverses et non triviales en s'appuyant sur une capacité à combiner et à mobiliser rapidement savoirs théoriques et empiriques* » (Bootz et Schenk, 2014, p. 5). La dimension sociale renvoie, quant à elle à la reconnaissance de l'expert c'est-à-dire la légitimité dont il bénéficie et la confiance que lui accorde le demandeur. Selon cette approche, les communautés de pratique constituent des structures propices au développement des experts (Bootz et Schenk, 2009, 2014). Le partage de best practices, la construction d'une identité commune, l'engagement mutuel, le climat de confiance constituent en effet des éléments favorables au développement des aspects cognitifs et sociaux de l'expert. Dans cette perspective, il paraît plus logique de choisir l'« expert-manager » parmi les membres de la communauté plutôt que d'imposer un expert externe. D'autant plus que les CoPPs d'exploitation reposent majoritairement sur l'institutionnalisation de communautés spontanées (Dupouet et Barlatier, 2011) dans lesquelles les leaders naturels auront déjà été désignés par les membres. Dans le cas où la communauté est initiée par la hiérarchie, plutôt que d'imposer un manager, il est préférable de jouer un rôle de facilitateur en fournissant un environnement favorable à la création d'une communauté et d'attendre que le manager émerge naturellement des interactions entre les membres. Cela permet en outre de transférer une partie de la gestion de l'expertise vers les structures sociales intermédiaires et cela à moindre coût étant donnée la nature auto-organisée de ces communautés (Bootz *et al.*, 2013). La gestion des experts via les outils RH classiques (formation, mobilité, recrutement) nécessite en effet des investissements lourds en temps et en ressources (Bootz et Schenk, 2009, 2014). Etant donné que les CoPPs d'exploitation rassemblent des membres homogènes, la distance géographique et cognitive est réduite par rapport aux CoPPs d'exploration qui réunissent des compétences hétérogènes. Ainsi, pour assurer les processus de partage de connaissances, l'expert-manager a la possibilité de promouvoir des espaces de socialisation via des rencontres physiques sans devoir systématiquement faire appel à des outils TI. Il devra néanmoins y avoir recours afin de favoriser les processus de formalisation et de diffusion des best practices. Ces derniers constituent un enjeu incontournable pour l'expert-manager. En effet, bien qu'ils représentent pour la direction de l'entreprise un moteur essentiel de sa volonté de piloter ce type de communauté (Cohendet et Diani, 2003), ces processus sont parfois contournés en pratique par un désir de contrôle de l'information exercée par les membres (Dupouet et Barlatier, 2011). Le tableau 2 reprend les caractéristiques des deux profils de manager de CoPPs.

Conclusion

L'analyse extensive de la littérature laisse apparaître que les CoPPs impliquent pour le management une capacité à gérer la tension pilotage/auto-organisation. Notre analyse propose d'envisager une gestion différenciée des communautés stratégiques d'exploration et des communautés opérationnelles d'exploitation. Le pilotage des premières nécessite selon nous, de faire appel à un manager au profil d'intrapreneur, capable d'explorer des sujets innovants. Il s'agit également de déterminer dans quelle mesure, malgré le contrôle exercée par la direction, ce type de structure peut être considéré comme une communauté. Selon nous, le manager doit a minima favoriser l'émergence d'une norme sociale interne co-construite par les membres et désengager progressivement ses actions de coordination au profit de ces mêmes membres. C'est à ces conditions que ces structurent crées ex nihilo peuvent évoluer vers une forme d'autonomie constitutive de la notion de communauté de pratique. Les CoPPs d'exploitation nécessitent, quant à elles, de s'appuyer sur un manager au profil d'expert, bénéficiant d'une légitimité sociale et cognitive lui permettant de contrôler et de valider les compétences des membres. Il doit également

TABLEAU 2

Caractéristiques de l'intrapreneur-manager et de l'expert-manager

	Intrapreneur-Manager	Expert-Manager
Types de CoPP	CoPP stratégique d'exploration	CoPP opérationnelle d'exploitation
Mission principale	Identifier des sujets innovants et fédérer des expertises internes autour de ces sujets.	Evaluer, contrôler et valider les pratiques des membres
Gestion de la tension contrôle-organisation	Forte : – maintien d'un fonctionnement fondé sur un système de normes internes co-construites – désengagement progressif	Faible : Se centre sur le fonctionnement interne : évaluation et contrôle des connaissances et des compétences des membres
Usage de TI	Pour favoriser l'interaction d'individus éparpillés géographiquement et/ou thématiquement	Pour formaliser et diffuser les bonnes pratiques
Caractéristiques principales	Intrapreneur : Capacité à explorer des sujets innovants souvent à contre-courant de la culture dominante	Expert : Légitimité sociale et cognitive
Limites	Besoin d'autonomie, de responsabilités et de reconnaissance Nécessite d'instaurer une culture intrapreneuriale	Gestion via les outils RH classiques nécessitent des investissements lourds en temps et en ressources Gestion via les communautés

être capable de soutenir les processus de formalisation et de diffusion des bonnes pratiques qui constituent, pour la direction, un motif essentiel de sa volonté de piloter ces communautés. Il doit cependant veiller à ne pas casser le construit social élaboré au sein de la communauté, en mettant en place des règles trop rigides qui briseraient la dynamique interne de la communauté.

La gestion de la tension pilotage / auto-organisation suppose de dépasser les raisonnements dichotomiques en combinant des logiques communément jugées comme antagonistes. Cela nécessite ainsi une forme de management paradoxal (Josserand et Perret, 2000; Brouwyn, 2008). Plus précisément, les CoPPs semblent s'inscrire dans ce que Josserand et Perret (2000) qualifient de logique de construction locale à savoir un «*processus par lequel des acteurs défendant des intérêts a priori divergents parviennent à échanger et à bâtir ensemble des solutions reposant sur une interpénétration des contraires*» (Ibid., p. 38) C'est effectivement ce type de logiques paradoxales que doit parvenir à gérer le manager entre les sponsors (logique hiérarchique / contrôle) et les membres de la communautés (logique participative / autonomie). Cela nécessite pour le manager de modifier la manière de concevoir et de gérer le conflit afin d'instaurer un climat interne favorable à l'émergence d'un espace de dialogue. Il doit dans ce cadre notamment parvenir à faire glisser les conflits du champ affectif au champ cognitif (Tompson, 1998). Pour cela il doit être capable de maîtriser les relations interpersonnelles en faisant preuve d'empathie (CEFRIO, 2005), d'humour (Hatch et Ehrlich, 1993) ou de séduction (Perret et Ramanantsoa, 1996). Notre travail ne s'inscrit pas dans une démarche normative mais fait émerger des propositions visant à servir de guide aux praticiens qui s'interrogent sur la manière de piloter ces structures sociales particulières. Il s'agit ainsi, en se basant sur les recherches empiriques les plus significatives, de déterminer les éléments caractéristiques du pilotage des CoPPs en focalisant l'analyse sur les profils de managers. Dans ce cadre, les profils proposés (intrapreneur/ expert) ne sont ainsi pas figés mais peuvent varier en fonction des situations rencontrées au sein de chaque communauté[21]. De plus, la typologie retenue repose certes sur des travaux empiriques significatifs

21. Le style de leadership adopté par le manager de communauté est cependant moins variable que ceux proposées par les théories situationnelles (Hersey *et al.*, 2001) dans la mesure où les membres des communautés ont par définition un niveau de compétence élevé. Par conséquent, seuls deux des quatre styles proposés par Hersey *et al.*, à savoir la participation et la délégation, sont a priori adaptables aux managers de communautés.

et des CoPPs d'exploitation ou d'exploration peuvent exister dans la réalité, comme en témoigne les exemples illustratifs de Siemens ou d'EDF R&D. Il n'en demeure pas moins qu'elle dégage surtout des « idéaux-types » au sens weberien, c'est-à-dire des formes pures de l'entendement qui, comme tout modèle, sont réductrices par rapport à la complexité du réel, mais dont la fonction heuristique facilite l'appréhension sensible de situations (Wacheux, 1996). Notre typologie établit ainsi, pour les deux CoPPs retenues, une corrélation directe entre les champs qu'elles couvrent (stratégique ou opérationnelle) et les finalités qu'elles se définissent (renouveler les connaissances ou les améliorer). Cette vision constitue sans doute une simplification dans la mesure où l'on peut par exemple imaginer que certaines CoPPs opérationnelles puissent développer des connaissances nouvelles. Il est également possible d'imaginer des CoPPs ambidextres qui seraient à la fois tournées vers des activités d'exploration et d'exploitation. C'est d'ailleurs le cas d'une CoPP que nous analysons dans le cadre d'un travail en cours au sein d'un grand groupe radiophonique et qui se caractérise notamment par un pilotage bicéphale comprenant un intrapreneur et un expert. Toutes les configurations de combinaisons exploitation/exploration sont ainsi potentiellement envisageables en pratique. Mais afin de préserver une dimension heuristique à nos propositions, nous avons volontairement centré la typologie sur ces deux CoPPs particulières. Ces dernières, en tant que cas limites, servent ainsi de guide d'action pour les praticiens. Par ailleurs, il existe en réalité une multitude de facteurs de discrimination (durée, maturité, degré d'institutionnalisation, …) qui suppose l'existence de sous-typologies aux maillages plus fins. Un élément comme le cycle de vie des communautés constitue indéniablement un facteur différenciant qui mériterait d'être creusé dans le cadre de futures recherches en éclairant par exemple l'évolution des rôles des managers selon les différentes phases d'évolution décrites pas Gongla et Rizzuto (2001). Valider empiriquement le fait que les CoPPs d'exploration sont globalement créées ex nihilo et que les CoPPs d'exploitation reposent sur l'institutionnalisation de communautés préexistantes constituerait également un travail précieux dans la mesure où cet élément n'est pas encore clairement avéré. Il serait également pertinent de mener une réflexion sur l'arrangement des formes de contrôles qui, d'une part, garantissent l'équilibre entre alignement hiérarchique et autonomie et, d'autre part, assurent la bonne réalisation de la tâche cognitive spécifique de la communauté considérée (exploration ou exploitation). Ainsi, il serait nécessaire de décider pour chacun des aspects (moyens, objectifs, résultats) quelle forme de contrôle (bureaucratie, marché ou clan) appliquer (Turner et Makhija, 2006).

Bibliographie

Alter N., *L'innovation ordinaire*, PUF, 2000.

American Productivity & Quality Center (2001), *Building and Sustaining Communities of Practice*, Houston.

Amin A, Cohendet P. (2004), *Architectures of knowledge. Firms, communities and competencies*. Oxford, Oxford University Press.

Arskey H., O'Malley L. (2005), « Scoping studies: Towards a methodological framework », *International Journal of Social Research Methodology*, 2005, vol. 8, n° 1, p. 19-32.

Blanchot-Courtois V., Ferrary M. (2009), « Valoriser la R&D par des communautés de pratique d'intrapreneurs », *Revue française de gestion*, vol. 5, n° 195, p. 93-110.

Basso O., *L'intrapreneuriat*, Economica, 2004.

Berland N. et Persiaux F. (2008), « Le contrôle des projets d'innovation de haute technologie », *Comptabilité Contrôle Audit*, vol. 2, n° 14, p. 75-106.

Bootz J.-P. (2009), « Les communautés d'apprentissage : Structuration de la littérature, illustrations et perspectives », *Gestion 2000*, juillet-août, p. 175-193.

Bootz J.P., Kern F. (2009), *Les communautés en pratique : leviers de changements pour l'entrepreneur et le manager*, Hermes Publication, Lavoisier, mai.

Bootz J.P., Schenk E. (2009), « Comment gérer les experts au sein et en dehors des Communautés », dans J.P Bootz & F. Kern (eds), *Les communautés en pratique : leviers de changements pour l'entrepreneur et le manager*, Lavoisier.

Bootz J.P., Dupouet O., Kern F., Shenk E. (2013), « Governing communities of experts », in T. Burger-Helmchen, *The Economics of Creativity. Ideas, Firms and Markets*, Routledge, february.

Bootz J.P., Schenk E. (2014), « L'expert en entreprise : proposition d'un modèle définitionnel et enjeux de gestion », n° 67, p. 80-102.

Borzillo, S., Probst G., Raisch S. (2008), « The Governance Paradox: Balancing Autonomy and Control in Managing Communities of Practice », *Academy of Management Best Papers Proceedings*.

Borzillo S., Aznar S., Schmitt A. (2011), « A journey through communities of practice: How and why members move from the periphery to the core », *European Management Journal,* vol. 29, p. 25-42

Brown J.S., Duguid P. (1991), « Organizational Learning and Communities of Practice: Toward a Unified View of Working, Learning and Innovation », *Organization Science*, vol. 2, n° 1, p. 40-57.

Brown J.S., Duguid P. (1998), « Organizing Knowledge », *California Management Review*, vol. 40, n° 3, p. 90-111.

Bouwyn P. (2008), *Management paradoxal et paradoxe managérial*, Lavoisier.

Buchel, B., Raub, S. 2002. « Building knowledge-creating value networks », *European Management Journal*, vol. 20, n° 6, p. 587-596.

Daunais S., Zibara L., Beaulieu M., Cohendet P., Moreau. B., Simon L. (2010), « Le pilotage des communautés de pratique au sein de l'industrie des télécommunications : une comparaison des sociétés Bell et Orange », *Gestion*, vol. 35, n° 4, p. 47-55.

CEFRIO (Centre francophone d'informatisation des organisations) (2005), *Travailler, apprendre et collaborer en réseau. Guide de mise en place et d'animation de communautés de pratique intentionnelles*, 116 pages.

Chanal V. (2000), « Communautés de pratique et management par projet : A propos de l'ouvrage de Wenger (1998) Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity », *M@n@gement*, vol. 3, n° 1, p. 1-30.

Cohendet P., Diani M. (2003), L'organisation comme une communauté de communautés : croyances collectives et culture d'entreprise, *Revue d'Economie Politique*, Vol. 113, n° 5, p. 697-720.

Cohendet P., Créplet F., Dupouet O. (2006), *La gestion des connaissances; firmes et communautés de savoir*, Economica.

Cohendet P., Roberts J., Simon L. (2010), « Créer, implanter et gérer des communautés de pratique », *Gestion*, vol. 35, n° 4, p. 31-35.

Créplet F., Dupouët O., Kern F., Munier F. (2001), « Dualité cognitive et organisationnelle de l'entreprise : le rôle différencié du manager et de l'entrepreneur », *Revue d'Economie Industrielle*, n° 95, p. 9-22.

Créplet F., Dupouët O. (2009), « Communautés de savoir, mécanismes de gouvernance et apprentissage organisationnel », *dans* J.P. Bootz, F. Kern, (eds.), *Les communautés en pratique : leviers de changements pour l'entrepreneur et le manager,* (Traité Management et gestion des STIC, IC2), Librairie Lavoisier, p. 259-287.

Créplet F., Dangel F., Hibbard L., Letourneau P. (2009), « Exemplarité et opportunités des communautés de pratique au Conseil de l'Europe », *dans* J.P. Bootz, F. Kern, (eds.), *Les communautés en pratique : leviers de changements pour l'entrepreneur et le manager,* (Traité Management et gestion des STIC, IC2), Librairie Lavoisier, p. 87-103.

Dameron S., Josserand E. (2007), Le développement d'une communauté de pratique: une analyse relationnelle », *Revue Française de Gestion*, n° 174, p. 131-148.

Dibiaggio L. (1999), « Apprentissage, coordination et organisation de l'industrie. Une perspective cognitive », *Revue d'Economie Industrielle*, n° 88.

Dupouet O., Parlatier P.J. (2011), « Le rôle des communautés de pratique dans le développement de l'ambidextrie contextuelle : le cas GDF SUEZ », *Management international*, vol. 15, n° 4, p. 95-108.

Fontaine M. (2001), « Keeping Communities of Practice Afloat », *Knowledge Management Review*, vol. 4, sept.-oct., p. 16-21.

Foray D. (2009), *L'économie des connaissances*, Editions La Découverte.

Gongla P., Rizzuto C.R. (2001), « Evolving communities of practice: IBM Global Services experience », *IBM Systems Journal*, vol. l, n° 4, p. 842-862.

Gosselin F., P.-J. Barlatier, P. Cohendet, P. Dunlavey, O. Dupouët, F. Lampron (2010), « Le partage des rôles et des responsabilités à l'égard du pilotage des communautés de pratique », *Gestion*, vol. 35, n° 4, p. 36-46.

Greeno J.G., Moore J.L. (1993), « Situativity and symbols: Response to Vera and Simon », *Cognitive Science*, vol. 17, p. 49-59.

Grimand A. (2006), « Quand le knowledge management redécouvre l'acteur : la dynamique d'appropriation des connaissances en organisation », *Management et Avenir*, vol. 3, n° 9, p. 141-157.

Harvey J. F. (2010), « Comment favoriser le partage des connaissances ? Le cas des communautés de pratique pilotées », *Gestion*, vol. 35, n° 4, p. 73-80.

Hatch M.J., Ehrlich S.B. (1993), Spontaneous humour as an indicator of paradox and ambiguity in organizations, *Organization Studies*, vol. 14, n° 4, p. 505-526.

Hernandez E. M., *L'entrepreneuriat, approche théorique*, l'harmattan, 2001.

Hersey P., Blanchard K.H., Johnson D. E. (2001), *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources (8th ed.)*, Prentice Hall.

Hornsby, J.S.; Kuratko, D.F. & Zahra, S.A. (2002). « Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale », *Journal of Business Venturing*, vol. 17, p. 253-273.

Josserand E. (2004), « Cooperation within Bureaucracies: Are Communities of Practice an Answer? », *M@n@gement*, Vol. 7, n° 3, p. 307-339.

Josserand E. Perret V., « Logiques et enjeux des pratiques organisationnelles paradoxales » *Management International*, vol. 5, n° 1, p. 31-44

Josserand E., Saint Léger B. de (2004), « Les difficultés pratiques des communautés de pratique », 13e conférence de l'AIMS.

Lave J. (1988), *Cognition in Practice: Mind, Mathematics, and Culture in everyday life*, Cambridge University Press.

Lave J., Wenger E. (1991), *Situated Learning. Legitimate Peripheral Participation*, New York: Cambridge University Press.

Lave J. (1993), « Situated Learning in Communities of Practice », *dans* Resnick L.B., Levine J.M., Teasley S.D (Eds.), *Perspectives on Socially Shared Cognition*, p. 17-36.

Lesser E., Everest K. (2001), « Using communities of practice to manage intellectual capital », *Ivey Business Journal*, vol. 65, n° 4, p. 37-41.

March J.G. (1991), « Exploration and exploitation in organizational learning », *Organization Science*, vol. 2, p. 71–87.

McDermott R. (2002), « Measuring the impact of communities: How to draw meaning from measures of communities of practice », *Knowledge Management Review*, vol. 5, n° 2, p. 26-29.

McDermott R. (2004), « How to avoid a mid-life crisis in your CoPs: Uncovering six keys to sustaining communities », *Knowledge Management Review*, vol. 4, n° 2, p. 10-13.

McDermott R. (2007), Building healthy communities, Inside Knowledge, vol. 10, n° 9, p. 14-19.

McDermott R., Archibald D. (2008). Benchmarking the impact of communities of practice: Insights into community performance across industry sectors. *Knowledge Management Review*, vol. 11, n° 5, p. 16-21.

McDermott R., Archibald D. (2010), « Harnessing your Staff's Informal Network », *Harvard Business Review*, March, p. 1-7.

Miles M. B., Huberman A. M. (1994), *Qualitative Data Analysis*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

Orr J. (1990), « Sharing Knowledge, Celebrating Identity: War Stories and Community Memory in a Service Culture », *dans* D.S. Middelton and D. Edwards (Eds.), *Collective Remembering: Memory in Society*, Beverly Hills, CA: Sage Publications.

Ouchi W.G. (1979), A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms, *Management Science*, vol. 25, 833–848.

Ouchi W.G. (1980), Markets, Bureaucracies, and Clans, *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, p. 129-141.

Paraponaris C., Ermine J.L., Lièvre P., Guittard C., 2014, « Proposition d'une structuration du champ du management des connaissances : la communauté GeCSO », *Management et Avenir*, dossier spécial KM-GeCSO à paraître.

Perret V., Ramanantsoa B., (1996), Un leader séducteur pour gérer le changement, *Revue Française de Gestion*, nov.-déc, n° 11, p. 143-151.

Probst G., Borzillo S. (2007), « Piloter les communautés de pratique avec succès », *Revue Française de Gestion*, n° 170, p. 135-153.

Probst G., Borzillo S. (2008) « Why Communities of Practice succeed and why they fail », *European Management Journal*, n° 26, p. 335-347.

Reynaud J.D. (1997), *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin, Paris (troisième édition).

Schenk E., Cohendet P., Guittard C. (2009), « TIC et communautés : le forum comme espace de socialisation », dans Bootz J. P., Kern F., *Les communautés en pratique, leviers de changement pour l'entrepreneur et le manager*, Lavoisier, Paris.

Storck, J. Hill P. A. (2000), « Managing global infrastructure: A strategic community builds strategic capabilities », *Sloan Management Review, vol.* 41, n° 2, p. 63–74.

Thompson K. (1998), Confronting the paradoxes in a total quality environment, *Organizational Dynamics*, vol. 26, n° 3, p. 62-74.

Turner K.L., Makhija M.V., (2006), The role of organizational controls in managing knowledge, *Academy of Management Review*, vol. 31, n° 1, p. 197-217.

Wacheux F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en Gestion,* Economica.

Weeks L.C., Strudsholm T. (2008), « A scoping review of research on complementary and alternative medicine (CAM) and the mass media: Looking back, moving forward », *BMC Complementary and Alternative Medicine,* vol. 8, n° 43, p. 1-9.

Wenger E. (1998), *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity*, Cambridge, MA: Cambridge University Press.

Wenger E. C., Snyder W. M. (2000), « Communities of Practices: the organizational frontier », *Harvard Business Review*, janvier-février, p. 139-145.

Wenger E. (2005), « Les communautés de pratique dans les organisations du XXIe siècle », Préface CEFRIO *Op. Cit.*, p. 8-16.

Wenger, E., McDermott, R., Snyder, W.M. (2002), *Cultivating Communities of Practice*, McGraw-Hill.

White A., Schmidt K. (2005), « Systematic literature reviews », *Complement Therapies in Medecine*, vol. 13, n° 1, p. 54-60.

Woodman R. W., Sawyer J.E. et Griffin R.W. (1993), « Toward a theory of organizational creativity? », *Academy of Management Review*, vol. 18, p. 293-321.

ANNEXE

Synthèse du « scoping review »

	Articles (A) / (O) ouvrages en français	Articles (A) / (O) ouvrages en anglais	Conf / rapports	Théorique / données	Management des CoPPs	CoPPs	Tension auto-org/pilotage	Gouvernance via Sponsor	Imposition d'objectifs quanti	Norme interne	Profil manager	Coordinateur	Outils TI	Fonction à part entière
Amin, Cohendet (2004)		O		T et études de cas (Linux, Nortel, …)	X						X	X	X	
APQC (2001)			R	Benchmark Partenaires APQC (12 entreprises dont Xerox, Siemens, AT&T)	X		X	X	X		X		X	
Blanchot- Courtois et Ferrary (2009)	A			1 étude de cas (GDF Suez)		X	X	X	X	X				
Bootz (2009)	A			2 études de cas (EDF R&D, CVE)	X		X				X	X		
Bootz et Kern (2009)	O Coll.			T et études de cas	X		X				X	X	X	
Bootz et Schenk (2009)	Chap O coll			2 études de cas (EDF R&D, CVE)	X		X				X	X		
Borzillo *et al*. (2008)		A		16 CoPPs dans 9 entreprises		X	X	X	X					
Borzillo *et al*. (2011)		A		9 CoPPs dans 6 entreprises		X	X	X	X		X	X		
Brown et Duguid (1991)		A		T / données secondaires	X									
Brown et Duguid (1998)		A		T / données secondaires	X									
Buchel Raub (2002)		A		Réseau de 16 entreprises	X		X	X			X	X		
CEFRIO (2005)			R	REX réseau CEFRIO (14 org dont Bell Canada et Hydro Québec)		X					X	X	X	X
Chanal (2000)	A			T	X									
Cohendet *et al*. (2006)	O Coll.			T + études de cas	X		X			X	X	X		
Cohendet *et al*. (2010)	A			T / données secondaires		X	X				X	X		

ANNEXE (suite)

	Articles (A) / (O) ouvrages en français	Articles (A) / (O) ouvrages en anglais	Conf / rapports	Théorique / données	Management des CoPPs	CoPPs	Tension auto-org/pilotage	Gouvernance via Sponsor	Imposition d'objectifs quanti	Norme interne	Profil manager	Coordinateur	Outils TI	Fonction à part entière
Cohendet et Diani (2001)	A			T	X									
Créplet *et al*. (2009)	Chap O coll.			Recherche-action Conseil de l'Europe		X	X				X	X		X
Créplet F., Dupouët O. (2009)	Chap O coll.			Étude de cas (recherche-action) Conseil de l'Europe	X		X		X	X				
Dameron, Josserand (2007)	A			Étude de cas (réseau de soin)	X		X			X				
Daunais *et al*. (2010)	A			2 études de cas		X	X	X	X		X		X	
Dupouet et Parlatier (2011)	A			130 CoPPs (GDF-Suez)		X	X			X	X			X
Fontaine (2001)		A		Études de cas : 18 entreprises	X		X	X						
Gongla, Rizzuto (2001)		A		60 CoPPs IBM Global Services		X					X		X	
Gosselin *et al*. (2010)	A			2 études de cas (IBM/GDF-Suez)		X	X	X			X	X		X
Harvey (2010)	A			13 CoPPs dans différents secteurs		X					X		X	
Josserand (2004)		A		3 étude de cas (Gas, Comp, Electra)		X	X	X		X	X	X	X	
Josserand et Saint Léger (2004)			C	4 CoPPs (Axiem/Altran)		X	X	X						
Lave J. (1988)		O		T	X									
Lave et Wenger (1991)		O		T / analyse des communautés de sages-femmes, tailleurs, bouchers,…	X									
Lesser et Everest (2001)		A		1 étude de cas (IBM)	X		X				X	X		
McDermott (2002)		A		1 étude de cas (Corbet Consulting)		X	X	X	X		X			X

ANNEXE (suite)

	Articles (A) / (O) ouvrages en français	Articles (A) / (O) ouvrages en anglais	Conf / rapports	Théorique / données	Management des CoPPs	CoPPs	Tension auto-org/pilotage	Gouvernance via Sponsor	Imposition d'objectifs quanti	Norme interne	Profil manager	Coordinateur	Outils TI	Fonction à part entière
McDermott (2004)		A		6 entreprises (ind pharmaceutique, énergie, conseil, télecom, défense)		X	X	X	X		X	X		X
McDermott (2007)		A		Une douzaine d'entreprises dans 8 industries		X	X	X	X					
McDermott, Archibald (2008)		A		52 CoPPs dans 10 organisations		X	X	X						
McDermott, Archibald (2010)		A		140 CoPPs dans une douzaine d'organisations		X	X	X		X	X	X	X	X
Millen *et al*. (2002)			C	9 communautés dans 8 entreprises (industrie, finance, pharmacie,..)	X		X			X				
Probst et Borzillo (2008)	A			56 CoPPs (Mitsubishi, Mazda, Pioneer, Bearing Point, Degussa,…)		X	X	X		X	X	X		
Probst et Borzillo (2007)	A			47 CoPPs (Siemens, IBM, Oracle, Coopers, …)		X	X	X		X	X	X		
Schenk *et al*. (2009)	Chap O coll			T / données secondaires	X						X		X	
Storck, Hill (2000)		A		1 étude de cas (Xerox)	X						X	X		
Wenger (1998)		O		T / étude de cas (société d'assurance)		X					X	X		
Wenger (2005)	Chap O coll			T / données secondaires		X	X	X	X					
Wenger et Snyder (2000)		A		Études de cas Hill's Pet Nutrition, AMS, World Bank	X		X	X			X	X		
Wenger *et al*. (2002)		O		T / études de cas	X		X				X	X	X	X
Somme : 44	19	21	4		22	22	31	19	10	10	28	21	11	8