

DOSSIER THEMATIQUE
MANAGEMENT INTERNATIONAL:
COMMUNAUTES ET RESEAUX DE PRATIQUE:
ORGANISATIONS INNOVANTES ET
GLOBALISATION DES CONNAISSANCES

Rédacteurs en chef invités:

Karine Goglio-Primard, Kedge Business School Toulon

Claude Guittard, BETA-CNRS, FSEG, Université de Strasbourg

Thierry Burger-Helmchen, BETA-CNRS, FSEG, Université de Strasbourg

Etienne Wenger, Théoricien de l'apprentissage social et Consultant, Californie

Les Communautés de pratique (CoP) sont des groupes d'individus informellement engagés autour d'une expertise ou d'une passion partagée (Wenger, 1998, Wenger et al. 2002 ; Amin et Roberts, 2008). Les membres des CoP s'engagent dans un processus d'apprentissage collectif (Jacob et al. 2009). Les CoP ont été identifiées comme des véhicules efficaces pour soutenir le partage de connaissances basé sur la pratique tout en s'affranchissant des barrières géographiques, culturelles ou organisationnelles standards.

De nombreux chercheurs et praticiens ont utilisé le concept de communauté pour expliquer l'apprentissage et le partage de connaissances à travers une variété de métiers tels que l'assurance, la réparation des photocopieurs, la santé, la politique publique, la pratique d'un loisir ancien (Lave et Wenger, 1991; Brown et Duguid, 1991 ; Bate et Robert, 2002; Lindkvist 2005 ; Schiavonne et al. 2015).

Les CoP sont également promues dans les organisations internationales (Cohendet et al., 2010). Dans ce type de CoP des interactions sociales se développent entre les membres, l'histoire prend corps dans la pratique de la communauté. La communauté représente le corps physique de la pratique. Entrer dans l'histoire de la communauté c'est entrer dans la pratique.

Du point de vue social, Etienne Wenger-Trayner et al. (2014) définissent le corps de connaissances (« body of knowledge ») comme une communauté de personnes qui contribue à l'évolution et à l'application continue de la pratique. Du point de vue professionnel, le corps de la connaissance sociale n'est pas une seule communauté de pratique, c'est un paysage de pratique (« landscape of practice ») comprenant un système complexe de communautés de pratique et les frontières entre elles. Les membres sont reconnus par la communauté pour leurs compétences. Dans ce système complexe, les acteurs ne peuvent pas être compétents dans toutes les pratiques mais il est très important pour leurs pratiques locales qu'ils soient bien informés (« knowledgeable ») sur toutes.

Certains membres peuvent jouer le rôle d'acteurs-interface catalyseurs et fédérateurs pour consolider la confiance et pour faciliter le partage de connaissances dans la communauté et entre des communautés de pratique appartenant à des organisations différentes. L'innovation

ouverte (Chesbrough, 2003) peut être favorisée par l'existence préalable de communautés de pratique au sein d'entreprises différentes partenaires ainsi que des dispositifs favorisant les pratiques de frontière, qu'il s'agisse d'objets-frontière ou d'acteurs-frontière (Castro Gonçalves, 2012). Deux types d'acteurs-frontière peuvent être distingués : les « brokers de connaissance » et les « brokers de qualification » dont le rôle est conditionné par leur légitimité dans le réseau (Goglio-Primard et Crespin-Mazet, 2015). Cette approche dynamique de l'innovation repose en grande partie sur la capacité des entreprises à ouvrir leur innovation à des réseaux de partenaires. Ainsi apparaissent des communautés ou des réseaux d'individus inter-organisation. Le développement d'outils Internet plus interactifs permet aussi la création de communautés en dehors de toute organisation. Ces phénomènes sont caractéristiques de l'innovation par les utilisateurs (von Hippel, 2005) et plus récemment du Crowdsourcing (Pénin et Burger-Helmchen, 2012 ; Schenk et Guittard, 2012 ; Boudreau et Lakhani, 2013).

Wenger et al. (2011, 10-14) présente la communauté et le réseau comme deux aspects de la fabrique sociale de l'apprentissage. Le réseau fait référence aux relations, connections et interactions personnelles parmi les participants qui ont besoin de se connecter pour résoudre des problèmes et créer des connaissances ensemble. La communauté fait référence au développement d'une identité partagée sur un sujet précis et d'une intention collective. Comme souligné par Wenger et al. (2011, 10-14) ces deux aspects peuvent être combinés. Ils se développent souvent ensemble. Une communauté implique un réseau de relations et les réseaux existent souvent parce que les membres sont engagés dans une entreprise commune.

Lorsqu'un réseau manque d'intentionnalité collective, les membres consolident leur identité partagée à travers les processus de la communauté. De la même façon, lorsqu'une communauté s'est entourée d'une frontière très forte qui fait barrage aux membres extérieurs à l'apprentissage et à l'innovation, les processus du réseau peuvent être une solution pour traverser les frontières de la communauté.

Le concept de réseaux de pratique (NoP, Network of practices) est souvent mis en avant pour transgresser les frontières de communautés et consolider les interactions et le partage effectif de connaissances autour de pratiques communes locales et nationales (Agterberg et al. 2010). Dans un contexte de globalisation des marchés, la connaissance est souvent dispersée à travers différents lieux (Doz et Wilson, 2012). Les organisations doivent faire face au challenge de la dispersion géographique des connaissances entre différentes unités (Becker, 2001). Selon ces auteurs, trois niveaux d'encastrement permettent le partage effectif des connaissances entre des communautés dispersés géographiquement :

- Encastrement du NoP dans les pratiques locales : plus les connaissances partagées dans le réseau sont perçues comme importantes par les membres pour leurs pratiques locales de tous les jours, plus ils sont motivés à partager leurs connaissances.
- Encastrement social du NoP par un ensemble de liens sociaux, dont l'émergence ou la stabilisation sont permises par des outils (bases de données, forums de discussions, guides...). Ces outils permettent aussi d'identifier les acteurs travaillant sur des projets similaires.
- Encastrement organisationnel du NoP : en conférant une légitimité à la fois aux acteurs des CoP ainsi mises en réseau mais aussi aux acteurs et dispositifs organisés (groupe de travail...) soutenant le travail des NoP. Cette légitimité leur permet d'exercer un certain contrôle sur les connaissances qui circulent dans le réseau.

L'action positive de ces communautés et réseaux de pratique ne se limite pas au monde des entreprises multinationales. Il est intéressant de dépasser le cadre des organisations et d'analyser l'apport de ces communautés et réseaux de pratique dans des zones géographiques particulières, pluriculturelles, avec des encastresments sociaux multiples et des pratiques locales avérées : les villes.

En 2030, deux habitants sur trois vivront en ville. Cette concentration d'individus en ville crée à la fois des opportunités et des problèmes dans la gestion urbaine. Divay et Charbonneau (2014), notent que le développement des villes intelligentes nécessite le recours aux médias sociaux et à la constitution de réseaux de pratique. En effet, les technologies de l'information et des communications ont fait émerger de nombreux projets de gestion urbaine avec des utilisateurs (citoyens) totalement partie prenante dans ces différentes actions. Le développement de ces projets a pour objectif d'améliorer et de simplifier la vie des citoyens. Ainsi, pour devenir des communautés intelligentes, les municipalités actuelles devront développer de nouveaux services performants dans tous les domaines : économie d'énergie, transport et mobilité intelligente, habitat intelligent, réseaux d'infrastructures (Cohendet et al., 2011). Attour et Burger-Helmchen (2015) voient les villes comme des écosystèmes particuliers qui influencent les modèles d'affaires des entreprises qui s'y implantent. L'intelligence est la capacité de développer ces nouveaux services par la collaboration de différents acteurs. Les municipalités fonctionnent de plus en plus comme des communautés ou des réseaux de pratique liant des acteurs souvent dispersés géographiquement. Dans la création de ces villes intelligentes, la ville devient un lieu d'interactions sociales entre différents acteurs (institutionnels, gestionnaires de réseaux d'énergie, opérateurs de réseaux de transport, architectes, sociétés de services en informatique ...). Les chercheurs ont exploré le potentiel des communautés de pratique pour développer des modèles intégrés de services de e-gouvernement (Curwell et al. 2005, Lombardi et Curwell, 2005).

Les organisations, aussi bien que les villes et les pays doivent mutualiser leurs efforts pour identifier les opportunités. Le développement de l'innovation ouverte (Penin et al. 2013) en est un résultat. Les besoins d'apprendre et d'innover au-delà des frontières des organisations et au-delà des frontières des villes, des pays se développent : c'est le cas des partenariats interorganisationnels, partenariats intervilles, partenariats interpays.

L'impact des nouvelles méthodes de récolte d'idées, de solutions de problèmes et de collecte de capitaux a, avant tout, augmenté la taille et la variété des groupes d'individus qui pouvaient être impliqués dans les CoP et les NoP.

Nous invitons les auteurs à étudier les questions du développement et le fonctionnement des CoP et des NoP en lien nécessairement avec i) le développement d'une innovation ou la mise en place d'une nouvelle pratique ; ii) des connaissances dispersées, soit dans une entreprise globale, soit dans les limites d'une organisation particulière (cluster, ville, ...).

Les contributions peuvent avoir un ancrage théorique et/ou empirique. Les manuscrits devront être envoyés par courrier électronique à karine.goglio@kedgebs.com **au plus tard le 20 décembre 2015** pour toute publication dans ce dossier thématique. Les articles devront respecter les normes énoncées dans la politique rédactionnelle de *Management International* (<http://www.managementinternational.ca/section-des-auteurs/soumettre-un-article/>).

Références académiques

Agterberg, M., Van den Hooff, B., Huysman, M., Soekijad, M. (2010), "Keeping the wheels turning: The dynamics of managing networks of practice", *Journal of Management Studies*, 47, 1, 85-108.

Amin, A., Roberts, J., (2008), *Community, Economic Creativity, and Organisation*, Oxford University Press, Oxford.

Attour, A., Burger-Helmchen, T. (2015), "Smart cities: business models and ecosystems", *Journal of Strategy and Management*, 8, 3, forthcoming.

Bate, S.P., Robert, G., (2002), "Knowledge management and communities of practice in the private sector: lessons for modernizing the National Health Service in England and Wales", *Public Administration*, 80, 643-663.

Becker, M.C. (2001), "Managing Dispersed Knowledge: Organizational Problems, Managerial Strategies and their Effectiveness", *Journal of Management Studies*, 38, 996-1018.

Boudreau K. J., Lakhani K. R. (2013), "Using the crowd as an innovation partner", *Harvard Business Review*, 91, 4, 60-69.

Brown, J.S. and Duguid, P. (1991), "Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning and innovation", *Organization Science*, 2, 40-57.

Burger-Helmchen, T., Cohendet, P. (2011), « User Communities and Social Software in the Video Game Industry », *Long Range Planning*, 44, 5-6, 317-343.

Chesbrough H.W. (2003), "The era of Open Innovation, *MIT Sloan Management Review*, 44, 3, 34-41.

Cohendet, P., Grandadam, D., Simon, L. (2008), « Réseaux, communautés et projets dans les processus créatifs », *Management international*, 13, 1, 29-44.

Cohendet, P., Llerena, P., Simon, L. (2010) « The Innovative Firm: Nexus of Communities and Creativity », *Revue d'économie industrielle*, 129-130, 139-171.

Cohendet, P., Grandadam, D., Simon, L.; (2011) « Rethinking Urban Creativity: Lessons from Barcelona and Montreal », *City Culture and Society*, 2, 3, 151-158.

Curwell, S., Deakin, M., Cooper, I., Paskaleva-Shapira, K., Ravetz, J. and Babicki, D. (2005), "Citizens expectations of information cities: implications for urban planning and design", *Building Research and Information*, 22, 1, 55-66.

Divay, G and Charbonneau E. (2014) "La municipalité, le ferment d'une « ville intelligente » in « Votre ville est-elle Smart ? », *Le sablier*, 21, 1, 18-19.

Goglio-Primard K., Crespin-Mazet F. (2015), "Organizing Open Innovation in Networks – the role of boundary relations", *Management International*, A paraître.

Castro Gonçalves., L., (2012), “Learning Dynamics across Boundaries of IS Context: a Structural perspective to Support Knowledge Management”, *Management International*, 16, 41-55.

Doz, Y.K., Wilson, K. (2012) *Managing Global Innovations*, Harvard Business Review Press.

Jacob, R., Julien, P-A., Raymond, L. (2009), «Compétitivité, savoirs stratégiques et innovation: Les leviers de l'apprentissage collectif en contexte de réseau», *Revue internationale de gestion*, 630-646.

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

Lindkvist, L., (2005), “Knowledge communities and knowledge collectivities: a typology of knowledge work in groups”, *Journal of Management Studies*, 42, 6, 1189-1210.

Lombardi, P., Curwell, S. (2005), “INTELCITY Scenarios for the City of the Future”, In D. Miller and D. Patassini, *Beyond Benefit Cost Analysis*, Aldershot, Ashgate.

Pénin J., Burger-Helmchen T., Dintrich A., Guittard C., Schenk E. (2013), *Innovation ouverte : Définition, pratique et perspectives*, collection Prospective et Entreprises, CCI Paris.

Pénin J., Burger-Helmchen T. (2012), “Crowdsourcing d’activités inventives et frontières des organisations”, *Management International*, 16, 101-112.

Schenk E., Guittard C. (2012), “Une typologie des pratique de crowdsourcing: l’externalisation vers la foule, au-delà du processus d’innovation”, *Management International*, 16, 89-100.

Schiavonne, F., Simoni, M., Tresca, R. (2015), The role of vintage communities of practice in technological change, *Journal of Innovation Economics & Management*, 18, 3, 143-163.

Von Hippel E. (2005). *Democratizing innovation*, MIT Press.

Wenger, E. (1998), *Communities of practice. Learning, Meaning, and identity*, Cambridge University Press.

Wenger, E. Mc Dermott R., Snyder, W. (2002), *A guide to managing knowledge: Cultivating Communities of practice*, Harvard Business School Press.

Wenger, E., Trayner, B., De Laat M. (2011), Promoting and assessing value creation in communities and networks: a conceptual framework, Ruud de Moor Centrum, Open Universiteit, rdmc.ou.nl.

Wenger-Trayner E., Fenton-O’Creivy M., Hutchinson S., Kubiak C. (2014), *Learning in Landscapes of Practice: Boundaries, identity, and knowledgeability in practice-based learning*, Routledge.

Membres du comité scientifique:

Isabelle Bourdon, MCF HDR, Polytech Montpellier, Université Montpellier 2
Thierry Burger-Helmchen, Professeur, BETA-CNRS, FSEG, Université de Strasbourg
Catherine Chastenev de Géry, Professeur, Novancia Business School
Patrick Cohendet, Professeur, HEC Montréal
Florence Crespin-Mazet, Professeur, EM Lyon
Andrée De Serres, Professeur, Université du Québec à Montréal UQAM, Montréal
Gérard Divay, Professeur, Ecole Nationale d'administration publique ENAP, Montréal
Olivier Dupouët, Professeur Associé, Kedge Business School Bordeaux
Karine Goglio-Primard, Professeur Associé, Kedge Business School Toulon
Corinne Grenier, Professeur, HDR, Kedge Business School Marseille
Claude Guittard, MCF, BETA-CNRS, FSEG, Université de Strasbourg
Pierre-Léonard Harvey, Professeur, Université du Québec à Montréal UQAM, Montréal
Caroline Hussler, Professeur, IAE Lyon 3
Réal Jacob, Professeur, HEC Montréal
Sajjad Jasimuddin, Professeur Associé, Kedge Business School Marseille
Francis Munier, MCF, BETA-CNRS, FSEG, Université de Strasbourg
Patrick Llerena, Professeur, BETA-CNRS, FSEG, Université de Strasbourg
Sophie Peillon, MCF, Ecole Nationale Supérieure des Mines, Saint Etienne
François Silva, Professeur sénior HDR, Kedge Business School
Eddie Soulier, Professeur HDR, Université de technologie de Troyes
Nathalie Tessier, Professeur, Université Catholique de Lyon
Nassera Touati, Professeur, Ecole Nationale d'administration publique ENAP, Montréal