

A défaut d'être encore pleinement entrée dans la réalité, l'entreprise numérique fait désormais partie du langage managérial courant. Elle s'est progressivement déployée à la suite de l'arrivée d'un marqueur technologique et symbolique, communément qualifié de web 2.0, au milieu des années 2000, à travers ses applications et usages interactifs.

DES RAPPORTS AU SAVOIR TRES DIFFERENTS.

Dans la foulée de ce basculement vers ce nouvel écosystème collaboratif, on doit bien constater, à la lumière d'une étude de terrain que nous avons menée auprès d'une trentaine de grands groupes, que ces derniers ont des rapports au savoir très différents, au regard de la valeur associée à son usage. Pour certains il s'agit de privilégier les échanges sociaux et professionnels interactifs et conversationnels entre les personnes, fondés par exemple sur le partage entre des « bonnes pratiques » et des « belles histoires ». On se situe ainsi dans une logique de socialisation. A l'opposé, notamment dans les entreprises industrielles « à risque » (industrie nucléaire), la priorité portera largement sur la capitalisation et l'accumulation de savoirs techniques et normatifs, tels des standards ou des référentiels techniques, élaborés principalement par des « sachants » (experts et professionnels). On se situe alors dans une logique de capitalisation. Ces deux pratiques, ont intérêt à s'enrichir à travers une activation de la dynamique des flux et des stocks en vue d'accroître la création de leur « valeur collaborative » en mobilisant ainsi deux usages complémentaires. D'une part, s'agissant de la logique de socialisation il convient d'organiser une capitalisation utile, même légère, concernant les contenus les plus originaux de manière à pouvoir les réutiliser et les enrichir. D'autre part, concernant la capitalisation, les sachants (mais aussi d'autres contributeurs), alimenteront, structureront et actualiseront ces contenus pour transformer cette mémoire morte stockée en mémoire vive et interactive.

QUELLES PERSPECTIVES PRIVILEGIER ?

Mais au delà de ces différents usages distinctifs, qu'il importait de présenter pour planter le décor, un enjeu majeur se détache à nos yeux : celui des perspectives que les entreprises souhaitent privilégier. A cet égard, nous avons pu observer schématiquement deux modèles référents. Le premier, de notre point de vue prometteur, privilégie la logique de la coopération dans le cadre d'un esprit communautaire. Le second se réfère à une version plus classique d'une certaine manière, qui met en avant principalement la transformation numérique en tant

que telle.

La logique de coopération s'appuie plus spécifiquement sur le déploiement des communautés professionnelles de pratiques dites pilotées. Elles sont présentées comme un groupe dont les membres s'engagent volontairement et régulièrement dans des activités de partage de savoirs à partir d'intérêts communs, dans le cadre d'un métier ou de manière transversale pour résoudre des problèmes organisationnels, liés à une pratique professionnelle. Le pilotage nécessaire pour les relier directement ou indirectement aux enjeux concrets de l'organisation, s'effectue en par une complémentarité subtilement combinée et coordonnée entre l'équipe de direction de l'entreprise représentée par un sponsor en capacité de leur allouer des ressources, voire des commandes, et la communauté autour de son animateur.

La logique centrée sur la transformation se réfère en effet plus directement au déploiement du « travailler autrement » précisément dans le cadre de la transformation numérique en cours. Pour ces entreprises qui privilégient cette posture, le terme de « communautés de pratique » n'est pas mobilisé (il est même parfois inconnu). On parle plus volontiers de « communauté » ou plus souvent de « groupes » en référence aux éditeurs de logiciels collaboratifs. L'intégration de ces formats à l'organisation formelle est donc très forte. Elle se déploie ainsi souvent à travers des « communautés dites de projets » et de « communautés d'équipes » au sein d'une même structure hiérarchique. Les premières sont finalement assimilables à des groupes projets traditionnels équipés d'outils numériques, délestés de tout esprit communautaire. Les secondes pouvant apparaître à certains égards ambiguës en ce qu'elles combinent des relations de type hiérarchiques et communautaire. En d'autres termes, si les communautés peuvent théoriquement subsister elles deviennent, dans cette logique, plus intégrées à l'organisation voire plus encadrées, de sorte que cette nouvelle forme tend à s'institutionnaliser.

Au moment où la majorité des observateurs attentifs soulignent que la performance de l'organisation ne se réalise pas au détriment des individus, on peut légitimement penser que la logique de coopération plus solidaire et moins prescriptive ouvre de nouvelles perspectives propice à rendre les pratiques managériales moins désincarnées sans obérer, loin de là, leur efficacité. C'est bien l'un des enjeux majeur et le pari auquel sont confrontées nombres d'organisations.