



PAR PATRICK COHENDET,  
CLAUDE GUITTARD, ÉRIC SCHENK

# Adoption d'outils TIC

## dans un contexte hiérarchique

### Le cas des forums intranet

**Cette contribution vise à comprendre les obstacles au développement des forums intranet, à la lumière du succès des forums internet. Le succès relatif du forum internet tient à la possibilité pour une communauté d'utilisateurs d'échanger des connaissances hors de toute contrainte hiérarchique. L'échec relatif du forum intranet est à l'inverse lié à la difficulté de laisser se développer une communauté dans un espace hiérarchique.**

La mise en place des outils TIC conduit à un constat paradoxal. L'expérimentation, l'adoption et la diffusion de ces outils semblent se faire plus facilement sur des supports globaux et ouverts qu'au sein de ces espaces plus restreints et codifiés que sont les entreprises (solutions intranet). Ainsi, tandis que de nombreuses solutions internet parviennent à s'implanter relativement facilement, les solutions intranet au sein des entreprises se heurtent à des obstacles et à nombre d'échecs relatifs.

L'objectif de cette contribution est d'analyser les raisons de ce paradoxe dans le cadre d'un outil TIC particulier, celui des *forums virtuels*. Un forum virtuel est à la fois un outil favorisant la communication entre des individus distants dans l'espace et le temps, tout en étant un outil de capitalisation de la connaissance.

Les TIC, et plus précisément les intranet ont fait l'objet d'une attention particulière de la part des communautés scientifiques ces dernières années, l'accent étant mis sur leur efficacité d'un point de vue technique (Levrant, 1999), sur les questions de gestion des connaissances associées (Prax, 2003) ou sur leur impact sur l'organisation de l'entreprise (Reix, 1990). Un intranet regroupe

un ensemble d'outils informatiques qui, associés, permettent de donner une cohérence globale au système d'information dans les organisations (Rowe, 1999). Cette vision des intranet est essentielle dans la mesure où elle constitue la base d'une vision contingente des TIC : en effet les intranet ne sauraient être des objets prédéterminés, mais leur utilisation et leur impact dans les organisations sont le résultat émergent d'interactions entre l'organisation et la technologie. Nous nous situons dans le cadre de la « théorie de l'émergence », qui souligne le caractère à la fois structuré et structurant des TIC (voir Vaast et Benghozi, 2000) : la technologie est un produit généré dans un contexte particulier, et elle contribue à la transformation des contextes. Cette position conceptuelle nous conduit à considérer que la compréhension de l'impact des TIC dans les organisations passe par une prise en compte des leurs effets contradictoires.

Pour cela, nous nous appuyons dans la première partie sur l'analyse du succès relatif de la mise en place des forums virtuels internet dans la mesure où ce sont les formes les plus actives de forums qui fonctionnent actuellement. Dans la deuxième partie, on va tenter d'interpréter les conditions dans lesquelles les forums intranet peuvent fonctionner de manière efficace. Et dans la troisième partie, nous étudions les raisons des échecs de la mise en place des forums au sein des entreprises et présentons les conditions et contextes dans lesquels ces outils peuvent être utilisés et se développer de manière efficacement.

## I. – DU SUCCÈS RELATIF DES FORUMS INTERNET...

Pour de nombreuses raisons, le forum virtuel<sup>1</sup> semblait un outil conçu avant tout pour les entreprises. Il réunit les quatre dimensions exigées pour le travail collaboratif (Levrain, 1999) : communications de base, travail partagé, accès au savoir et gestion des tâches (*work-flow*).

En dépit de ces potentialités, c'est pourtant sur internet que ce type d'outil a trouvé le terrain le plus favorable pour se développer. Nous analysons ainsi ci-après les raisons du succès relatif des forums internet, avec l'objectif de mieux comprendre les raisons des obstacles rencontrés par ce type d'outil dans les entreprises. Trois propriétés offertes par les forums internet nous semblent particulièrement importantes : les aspects de diffusion et partage d'informations sur le Web, l'émergence de plateformes cognitives, et les possibilités offertes de travail collaboratif.

### 1. Les forums internet : diffusion et partage d'informations sur le web

Le *web* est un lieu où de « bonnes informations » sont à disposition de tous, côtoyant des rumeurs et autres « légendes virtuelles ». L'éventualité qu'un individu se satisfasse d'une information de faible qualité ne peut être exclue *a priori*.

La recherche d'information sur le web requiert un niveau d'expertise dans le domaine concerné. Or, dans les forums web, la gestion de la « complexité informationnelle » se trouve en partie transférée des individus vers la collectivité. En effet, le

1. Un exemple de forum se trouve à l'adresse suivante : <http://geckozone.org/forum>

forum web présente des caractéristiques distinctes :

- interactivité : le forum est un lieu de discussion qui permet un tri entre le « vrai et le faux » ;

- archivage et recherche : les discussions sont sauvegardées et rendues accessibles par des moteurs de recherche ;

- réputation : les forums intègrent des éléments d'évaluation des membres qui constituent un facteur de « régulation sociale ».

Ainsi, dans le processus de sélection de « bonnes informations », le forum opère comme une forme de « tamis » dont la grille de sélection serait l'expertise des individus membres de la communauté.

## 2. Emergence d'une plate-forme cognitive

Pour Prax (2003), l'écriture sur les forums a comme caractéristiques d'être plus synthétique, plus interactive, plus multimédia, plus phonétique ou imagée. Ces aspects de flux, d'approximations de la parole renvoient directement aux aspects de la CEMO (communication écrite médiatisée par ordinateur) que met en exergue Prax (2003).

Par un paradoxe qui n'est qu'apparent, le plus important dans la parole est tout ce qui ne se dit pas explicitement, en particulier dans la phase de socialisation du SECI (Nonaka et Takeuchi, 1995). Toute cette part du langage (le non-verbal et le paraverbal), est essentielle dans l'échange de connaissance tacite. Dans la littérature récente concernant le *Knowledge Management*, ce qui disqualifie les interactions à travers les TIC est leur incapacité à prendre en compte ces aspects. Or, la CEMO per-

met de dépasser cette faiblesse grâce aux *smileys* et autres représentations du non-verbal (Marcoccia, 2001).

Dans le cas particulier des forums internet, l'écriture y reprend les principales caractéristiques de l'oralité et de l'interaction en face-à-face. La CEMO permet d'intérioriser ou d'extérioriser la connaissance tacite du processus SECI. C'est en ce sens que le forum internet peut être considéré comme une véritable plate-forme cognitive (Guittard 2006).

Par ailleurs, malgré un apparent chaos, les forums sont régis par des règles (législation nationale, charte, *netiquette*, Marcoccia, 2001) et des codes informels (ponctuation, sigles, etc.).

## 3. Le forum comme outil de travail collaboratif

Les forums ne contribuent pas seulement à la circulation et au partage d'informations et de connaissances, mais constituent également un outil collaboratif de gestion de projet.

Un projet collaboratif repose sur différents types de tâches types complémentaires, qui sont la décision, l'information et la gestion de conflits (Rose *et al.*, 2005). L'efficacité de la démarche collaborative dépendra notamment de l'articulation de ces différentes composantes.

Le cas du logiciel libre (voir par exemple von Hippel et von Krogh, 2003) illustre parfaitement le mode collaboratif et virtuel de développement. Le site web SourceForge.net est une plate-forme autour de laquelle se coordonnent des projets de logiciel libre<sup>2</sup> Outre des fonctionnalités de *groupware* (base de données, téléchargement

2. Actuellement plus de 100000 projets et plus de 1 million d'utilisateurs sont référencés sur cette plate-forme.

ments des dernières versions, listes des contributeurs, etc.), SourceForge permet aux contributeurs des différents projets d'interagir *via* des forums virtuels.

En résumé, les forums internet présentent une double caractéristique : ils sont à la fois des outils de recherche et de sélection d'informations, et des outils au service du travail collaboratif. Cet examen des raisons des succès relatifs des forums internet révèle que ces outils offrent aux communautés virtuelles des moyens efficaces de se former et de se développer. Un forum internet fonctionne d'autant mieux que les conditions suivantes sont réunies :

- le forum internet permet à une *communauté* d'utilisateurs partageant la même passion ou un centre d'intérêt commun d'échanger des informations et des connaissances de manière régulière ;
- les interactions répétées entre les membres de cette communauté sont facilitées par le recours à un langage ou plutôt *jargon commun* auto-construit ;
- les membres de la communauté échangent de manière généralement spontanée et *hors de toute contrainte hiérarchique*. Ce qui importe, c'est le respect des *normes sociales* de la communauté.

Nous proposons d'analyser désormais la place et les limites des forums dans les entreprises. Ce changement de point de vue s'accompagne d'une modification majeure dans la perception du forum, puisqu'il s'agira d'appréhender le couplage entre hiérarchie, communautés et l'outil TIC.

## II. – ...AUX OBSTACLES RENCONTRÉS PAR LES FORUMS INTRANET

Si les forums internet permettent de manière généralement satisfaisante de favoriser les échanges au sein des communautés virtuelles d'utilisateurs, le constat est beaucoup plus nuancé quand on s'intéresse à l'utilisation de ces outils au sein des entreprises. Les échecs sont nombreux : les outils implantés de manière généralement coûteuse sont fréquemment délaissés (Vaast, 2001), les espoirs sont souvent déçus et les cas de rejet radical tendent à se multiplier. Les cas de succès existent bien sûr, mais la mise en évidence des « bonnes pratiques » et des bons usages des forums internes aux entreprises n'est guère aisée.

Les conditions source du bon fonctionnement des forums internet sont loin d'être réunies dans le cas de l'intranet. L'entreprise est en effet un espace hiérarchique, où la mise en œuvre d'outils informatiques n'est jamais totalement indépendante de la vision stratégique du sommet exécutif. La manière dont se met en place le système technique dans l'entreprise résulte d'un jeu d'acteurs où la direction de l'entreprise est toujours partie prenante. Le fonctionnement totalement « ouvert » d'une communauté de membres de l'entreprise réunis autour d'un centre d'intérêt commun n'est pas envisageable.

Pour mieux situer les obstacles au développement des forums intranet, nous rappelons le potentiel que représentent les forums, puis abordons les rapports délicats entre hiérarchie et communautés au sein de l'entreprise.

## 1. Les forums intranet du point de vue de la firme

### *Quelques généralités*

L'implémentation d'un forum au sein d'une firme relève de trois objectifs. Le management par la mise en place de cet outil cherche principalement à mettre en réseau des collaborateurs éloignés, dans l'espace et dans le temps.

Il espère aussi pouvoir s'en servir comme outil de capitalisation des informations. Cependant ce travail demande une codification de cette connaissance, ce qui est très coûteux. Parfois, l'objectif est plus ambitieux et consiste à mettre en place une plateforme cognitive à l'image de ce que l'on peut trouver sur internet (voir l'exemple du logiciel libre). Cependant cette transposition d'un modèle, qui a fait ses preuves sur internet, au contexte de l'intranet, ne va pas sans poser problème.

### *Forums et modes de coordination au sein de la firme*

Dans le travail collaboratif *au sein de la firme*, l'utilisation des forums intranet se fait généralement sans distinction ni nuance entre les différentes formes possibles de travail collaboratif. Or le travail collaboratif est intrinsèquement situé : la nature de la collaboration, de la mise en rapport de compétences dispersées et complémentaires, peut différer très profondément selon le mode de coordination envisagé. Cohendet *et al.* (2004) identifient quatre modes de coordination :

- Le groupe fonctionnel est hiérarchique et sans limite de durée *a priori*. Ce mode de coordination repose sur des routines acquises par apprentissage, qui sont bien repérées par la hiérarchie. Les traits du

forum intranet adapté dans ce contexte prennent souvent la forme de *work-flows*, visant à améliorer *l'efficacité du travail* des membres en place ou à mettre en relation virtuelle des membres distants dans l'espace de l'entreprise. Ce type d'outil très structuré est sous contrôle de la hiérarchie qui assure la gestion administrative du forum.

- L'équipe projet est hiérarchique (placée sous l'autorité d'un chef de projet) et sa durée de vie est limitée. Ici, les routines et les langages ne sont pas stabilisés. Le forum intranet doit alors s'efforcer de faciliter le construit cognitif (codification des expériences, formation des routines, etc.) pour que l'organisation puisse capitaliser l'expérience acquise. Les outils informatiques de gestion de projets sont généralement très contrôlés par la hiérarchie, qui veille notamment, à l'issue de chaque phase du projet, à ce que les procédures et les obligations des groupes en charge de la phase s'achevant, ont bien été respectées.

- Les réseaux d'échanges de connaissances au sein d'une firme sont constitués de toutes ces formes d'interactions non hiérarchiques (et sans limite de temps *a priori*) qui permettent aux membres de l'entreprise disposant d'informations utiles et de connaissances complémentaires d'interagir. Les outils sont particulièrement nombreux, mais leur difficulté est que généralement, les utilisateurs ne sont pas disposés à supporter les coûts de leur mise en place et de leur entretien. La hiérarchie est ainsi implicitement sollicitée pour le faire, avec en contrepartie le risque que ces outils soient perçus comme s'ajoutant à la panoplie des moyens de contrôle mis à sa disposition.

- Les communautés de connaissance se caractérisent par l'engagement volontaire

dans la construction, l'échange, et le partage d'un répertoire de ressources cognitives communes dans un domaine de connaissance donné. Chacune de ces communautés, à travers ses pratiques spécifiques, peut être considérée comme un « noyau » élémentaire de compétences ou unité active de savoir spécialisé, qui complète la manière dont la construction de connaissances s'opère par les structures hiérarchiques. L'utilisation des intranet par une communauté est essentielle à son fonctionnement. Aussi l'intervention de la hiérarchie pose-t-elle de délicats problèmes, qui sont précisément les facteurs de succès ou d'échecs dans la mise en place des outils TIC.

## 2. La question des communautés

### *Les forums au service des communautés*

Comme nous l'avons vu dans la première partie, le forum internet est le lieu d'expression naturel des communautés cognitives virtuelles. Ces communautés sont centrées autour de la circulation et/ou la création de connaissances centrées sur des pratiques ou, ce qui nous concerne plus dans le cas présent, sur la réalisation d'une « mission particulière » (création ou l'amélioration d'un nouveau produit, assistance à l'utilisation...). Dans ce cadre, le forum virtuel s'avère être un instrument essentiel au bon fonctionnement et au développement d'une communauté, surtout lorsque celle-ci doit faire face à des contraintes d'espace et de temps.

Certes, comme le souligne Benghozi (2002, p. 5) : « intranet permet aussi (...) de structurer et de consolider des réseaux et des communautés à l'intérieur de l'entreprise. Le concept de communauté de pratique est

très discuté aujourd'hui en matière de management. (...) Dans ce cas, l'apport déterminant de l'intranet tient moins à telle ou telle application-métier particulière qu'il comporte qu'à son aptitude à structurer et conforter la capacité d'un groupe professionnel de produire et concevoir ensemble, grâce à la palette d'outils mis à la disposition de ce groupe. Dans cette perspective, intranet peut être envisagé comme un outil de management de la connaissance (...).»

### *De la nécessaire implication des communautés dans le fonctionnement des forums*

Bien souvent, les outils TIC sont considérés comme des objets dont les propriétés sont connues au moment de leur achat et déterminées une fois pour toutes. Leur mise en place est fréquemment assimilée à l'achat du logiciel ou à l'installation d'une infrastructure. Nous considérons au contraire que les outils TIC n'existent pas indépendamment de leur mode d'utilisation, de leur appropriation et des interactions entre les différents acteurs impliqués : utilisateurs, mais également le management de l'entreprise (voir par exemple Benghozi, 2002).

La *raison d'être* des forums est de proposer un environnement interactif impliquant une masse critique d'utilisateurs actifs. Les mécanismes communautaires (échanges de connaissances, passion commune, sentiment d'appartenance et mises en place de relations de confiance) sont un élément critique pour le fonctionnement des forums implémentés dans des firmes (vues comme communauté de communauté, voir par exemple Amin et Cohendet, 2004). Ainsi un minimum d'esprit communautaire est requis, même dans le cas d'un forum adressé à une entité résultant d'un proces-

sus hiérarchique (groupe projet, département fonctionnel, etc.).

Qui plus est, la création d'un contexte favorisant l'émergence et la diffusion de connaissances, nécessite des liens forts de confiances, mais aussi des représentations partagées, toutes caractéristiques que l'on retrouve au sein des communautés cognitives. Dans ce processus d'apprentissage organisationnel, les experts jouent un rôle de premier plan. (cf. Dubois *et al.*, 2005). Il existe une dynamique de réciprocité entre l'engagement des experts et la communauté cognitive. La recherche de reconnaissance et de légitimité, ainsi que la nécessité d'une mise à jour permanente de son expertise, poussent l'expert à s'intégrer dans des dynamiques communautaires.

Le forum pour devenir le support virtuel sur lequel pourra s'effectuer un véritable processus de création, de diffusion de la connaissance et d'apprentissage organisationnel, a besoin d'être adopté par une communauté.

### III. – LE FORUM ET LES RELATIONS COMMUNAUTÉS- HIÉRARCHIE

#### 1. Quelques freins à l'adoption des outils TIC

*L'adéquation entre les outils, les besoins et les compétences des personnels*

Dans la plupart des cas, la communication qui accompagne l'implémentation d'outils TIC relève des politiques de *Knowledge Management*, qui visent à une optimisation des flux d'information et de décision par une meilleure coordination des activités et une meilleure capitalisation des connaissances (cf. Créplet, 2005). À cette commu-

nication « officielle » viennent s'adjoindre des éléments spécifiques au fonctionnement de l'organisation : pratiques, attentes et compétences des individus.

Tout d'abord, une condition nécessaire à l'adoption d'outils TIC est que ces derniers s'inscrivent dans le prolongement des pratiques ancrées dans l'organisation. Ensuite, l'adoption d'outils TIC nécessite des adaptations dans les modes de travail des individus. Celles-ci font face aux habitudes et autres *inerties psychologiques* acquises par les individus au fil du temps. Les attentes des individus vis-à-vis des outils mis en place, constituent également un facteur important de leur adoption. L'émergence de ces attentes peut être la résultante de processus complexes, individuels (croyances et représentations individuelles, etc.) ou sociaux (attitudes collectives, etc.). Enfin, la mise en place outils TIC appelle parfois une mise à jour des compétences des utilisateurs.

Ainsi les outils TIC se doivent non seulement d'être « performants », mais également être adaptés à leur environnement d'utilisation (Hall, 2001). Les points traduisent autant de leviers d'action à la disposition de la hiérarchie : communication interne sur la « valeur ajoutée » de l'outil, compatibilité avec l'environnement, formation des personnels...

*La relation communauté-hiérarchie comme enjeu central*

Dès lors qu'un forum est adopté par une communauté cognitive, les conditions de la mise en place d'un « cercle vertueux » (la connaissance attire de la connaissance) semblent être réunies : le forum a alors la possibilité de devenir actif et efficient d'un point de vue cognitif. Pourtant, comme nous

l'avons déjà souligné, les obstacles liés à l'utilisation des forums intranet demeurent. La raison majeure de ces obstacles résiderait selon nous dans les rapports délicats entre hiérarchie et communautés.

Une première difficulté est que les communautés cognitives ne sont généralement pas prioritaires dans la mise en place des outils informatiques, qui s'adressent en premier lieu à des groupes formels de l'entreprise. La mise en place d'outils intranet, à disposition des communautés informelles, n'est ainsi souvent qu'un « sous produit » de l'utilisation de ces outils par les groupes formels de l'organisation. En revanche, on peut avancer l'hypothèse que le souhait implicite de la hiérarchie est de voir ces groupes formels fonctionner comme de quasi-communautés reposant sur des forums.

S'il est vrai que certains groupes projets finissent par devenir de vraies communautés dans l'entreprise, ces cas demeurent rares. Les échecs de la mise en place des outils informatiques surviennent précisément dans les contextes où pour un groupe formel de l'entreprise, le forum intranet est vu comme une obligation hiérarchique supplémentaire. Ainsi le groupe formel renonce à prendre l'initiative de construire la plate-forme cognitive qui le ferait basculer vers une unité active de compétence dans l'organisation.

Une deuxième difficulté est que, même dans les cas où la hiérarchie souhaite supporter le développement des initiatives informelles, les communautés cognitives ne sont pas facilement « visibles ».

Une troisième difficulté est que, même dans les cas où la hiérarchie pense avoir identifié ses communautés cognitives et souhaite délibérément les soutenir, des problèmes aigus de *confiance entre hiérarchie et communautés* peuvent freiner, voire bloquer, les initiatives. Au sein de l'organisation, les rapports entre communautés et hiérarchie impliquent la recherche d'une forme d'équilibre (voir Cohendet *et al.*, 2004).

De part leurs propriétés, les outils TIC modifient cet équilibre. La CEMO constitue un des atouts du forum, mais aussi un de ses inconvénients par rapport à une communication purement orale. La communication qui s'opère sur un forum possède un caractère public<sup>3</sup>, où l'anonymat peut être remis en cause.

En conclusion, les communautés peuvent être réfractaires à l'utilisation des forums. Dans le cas d'adoption, l'émergence d'une forme d'autocensure paraît fort probable, remettant en cause les « bonnes propriétés » du forum. Son succès repose alors sur la relation de confiance entre communautés et hiérarchie, qui dépend du degré de maturité des communautés, de la culture d'entreprise, etc. (cf. Nooteboom, 2002).

## 2. Gouvernance de communautés hétérogènes

Dans le cas où la hiérarchie a identifié des communautés et décidé de les soutenir, la forme de soutien doit tenir compte du stade de développement de la communauté. En effet les communautés cognitives présentent des états divers : certaines communautés sont en phase d'émergence tandis que

3. Même dans le cas d'un forum à accès limité, l'accès aux *Logs* du forum permet (à des services informatiques...) de retracer les communications qui ont lieu.



**Tableau 1**  
NIVEAUX D'ÉVOLUTION DES COMMUNAUTÉS

	<b>Emergence</b>	<b>Construction</b>	<b>Engagement</b>	<b>Phase Active</b>	<b>Adaptation</b>
<b>Fonctions fondamentales</b>	Connexions	Mémoire et création de contexte	Accès et apprentissage	Collaboration	Innovation et génération
<b>Type de TIC adapté</b>	Messagerie électronique, téléphone et téléconférence, forums, répertoires en ligne	Dépôts partagés, systèmes de gestion de documents et environnement de travail <i>collaboratifs</i>	Portails «Pages jaunes» d'experts et communautés, aperçus électroniques	Outils collaboratifs intégration de la technologie des communautés et de celle de l'organisation	Usage pilote des technologies, intégration de technologies externes, transfert de <i>technologie</i>

Source : inspiré de Gongla et Rizzuto (2001).

d'autres sont stabilisées.

#### *Des communautés hétérogènes*

Les communautés cognitives sont caractérisées par différents degrés de maturité (Gongla et Rizzuto, 2001)<sup>4</sup>. Les étapes retenues sont : émergence, construction, engagement, phase active, phase adaptative (tableau 1). Dans cette vision non-déterministe, les communautés peuvent mûrir et se dissoudre à chacune de ces étapes, après l'étape initiale de formation.

#### *Gouvernance*

L'un des enjeux est une juste prise en compte du degré de maturité des communautés qui composent l'entreprise.

Les *fonctionnalités de l'outil proposé* devront être adaptées aux besoins et attentes de la communauté selon son niveau de maturité. Nous considérons que le forum, du fait de son caractère polymorphe,

permet de répondre aux besoins des communautés en termes d'outils TIC au cours de leur évolution :

- dans le cas d'une *communauté émergente*, le forum répond à un besoin de connexions entre les individus, comme pourrait le faire une *mailing list* ;
- une *communauté en phase de construction* ou *d'engagement* présente des besoins en termes de mémoire (dépôts partagés ou *common repository*) et d'accès à des connaissances expertes (pages jaunes). Par ses propriétés de capitalisation (permanence des écrits et mise à disposition de moteurs de recherche), le Forum répond à ces différents besoins ;
- Une communauté en *phase active* requiert des outils de travail collaboratif. Comme nous l'avons vu dans le cas de l'internet, les forums constituent un exemple type de plate-forme collaborative ;

4. "Even though the communities are affiliated with a common knowledge management program and are an integral part of the overall business model, they can and do act independently, responding to the needs of their members as well as the organizational and marketplace environments within which they re-side. Consequently, there is wide variability in how they 'look', talk, organize, and work, even though they have some elements in common..." Gongla et Rizzuto (2001).

– pour une communauté en *phase adaptative* en quête d'ouverture, le forum intranet – potentiellement ouvert – est un outil de reconnaissance et de transferts vers l'organisation, voire des partenaires<sup>5</sup> (fournisseurs, clients, etc.).

Dans certains cas (communautés émergentes dont les routines ne sont pas stabilisées, etc.), un accompagnement (formation, mise à disposition de ressources, etc.) peut s'avérer nécessaire pour que la communauté s'empare de l'outil.

Le degré de maturité des communautés affectera aussi la *criticité des relations de confiance*. Si l'existence d'une confiance entre communautés et hiérarchie est nécessaire au succès d'un forum intranet, la question se pose de manière plus ou moins aiguë selon ce niveau de maturité. Les routines et règles de fonctionnement se développent « au fil de l'eau » et ne sont pas stabilisées dans le cas de communautés émergentes. Or ces éléments jouent un rôle de ciment de la communauté. Nous posons qu'une communauté émergente, dont le ciment est faible, sera en quête d'identité et d'autonomie vis-à-vis de la hiérarchie.

Ainsi pour un forum mis à disposition d'une communauté émergente, la hiérarchie devra être attentive aux signaux qu'elle émet quant à sa bienveillance vis-à-vis de la communauté. Du fait du caractère écrit et traçable de la CEMO, toute interférence dans la communauté peut la détourner de l'adoption du forum au profit d'une communication informelle et orale.

À l'inverse, pour un forum mis à disposition d'une communauté mature et stabili-

sée, l'enjeu est moins l'établissement d'une relation de confiance que l'adéquation entre les besoins de la communauté et les fonctionnalités de l'outil. Une communauté mature est repérable et ses besoins peuvent être intégrés dans les processus de décision. Le succès du forum dans ce cas repose essentiellement sur l'existence d'un relais entre les besoins de la communauté et le système hiérarchique.

## CONCLUSION

L'enseignement principal de la discussion est que la clé d'explication, aussi bien des facteurs de succès que de blocages des différents types de forums, réside dans la compréhension du fonctionnement des *communautés*. Le succès relatif du forum internet vient de ce qu'il permet à une communauté d'usagers, partageant la même passion ou un centre d'intérêt commun, d'échanger des informations et des connaissances de manière régulière et *hors de toute contrainte hiérarchique* par le recours à un *jargon commun*, qui s'enrichit avec le temps. L'échec relatif du forum intranet est à l'inverse essentiellement lié à la difficulté de laisser se développer le fonctionnement d'une communauté dans un espace hiérarchique.

De manière plus précise, la discussion a montré que dans le cas des forums intranet les difficultés étaient principalement de deux types. D'une part, les difficultés de la hiérarchie à reconnaître et à favoriser le développement de ses communautés: les objets de focalisation naturels de la hiérar-

5. On parlera alors d'outil extranet.

chie sont les structures formelles traditionnelles vers lesquelles les efforts de mise en place d'outils TIC adaptés sont prioritaires ; d'autre part, les communautés existantes au sein des organisations sont naturellement réticentes à courir le risque de voir la hiérarchie s'immiscer dans leur fonctionnement, à travers un possible contrôle *ex-post* de leurs plates-formes d'échanges.

L'essence même de l'économie de la connaissance repose sur la rencontre de deux phénomènes simultanés : d'une part, la reconnaissance croissante du rôle du *capital social* dans la génération de la valeur et de la performance des firmes, et dans cette perspective nous soutenons que les communautés cognitives constituent précisément les unités actives du capital social. Et d'autre part, le développement accéléré des technologies de l'information et de la communication, dont nous venons de voir, que les formes les plus récentes ont

privilegié la mise en place d'outils de communications pour et entre les groupes de travail. Ces outils se révèlent être de remarquables catalyseurs du fonctionnement en communautés, et contribuent ainsi au redéploiement des structures, auparavant très hiérarchisées, vers des formes un peu plus informelles de coordination.

Les équipes managériales ont en déjà souvent implicitement conscience de cette importance croissante des communautés, lorsqu'elles s'efforcent de transformer le fonctionnement de certaines structures hiérarchiques, comme les équipes-projets, en quasi-communautés. Mais la transformation de la firme devrait aller bien au-delà : les outils *intranet* nous semblent appelés à contribuer à une restructuration en profondeur de l'entreprise en communautés et en réseaux de toutes sortes.

## BIBLIOGRAPHIE

- Amin A., Cohendet P., *Architectures of Knowledge*, Oxford University Press, 2004.
- Benghozi P.J., « Intranet », *Almanach du Numérique*, Rochelandet F. (éd.), Robinson-Adis, université Paris Sud, 2002.
- Cohendet P., Créplet F., Diani M., Dupouët O., Schenk E., "Matching communities and hierarchies within the firm", *Journal of Management and Governance*, vol. 8, 2004, p. 27-48.
- Dubois S., Mohib N., Oget D., Sonntag M., Schenk E., « Connaissance et reconnaissance de l'expert », *Cahiers de l'INSA de Strasbourg*, 2005.
- Gongla P., Rizzuto, C.R., "Evolving communities of practice: IBM Global Services experience", *IBM Systems Journal*, vol. 40, n° 4, 2001, p. 842-862.
- Guittard C., « Internet Forum: Virtual socialization context », présenté à *EGOS 2006 Colloquium*, 4-6 juillet 2006.
- Hall H., "Input-friendliness: motivating knowledge sharing across intranets", *Journal of Information Science*, 27, 2001, p. 139-146.
- Levan S., *Le projet Workflow*, édition Eyrolles, 1999.

- Marcoccia M., « La communauté virtuelle : une communauté en paroles », *Actes du 3<sup>e</sup> Colloque International sur les Usages et Services des Télécommunications : e-usages*, organisé par France Telecom R&D, ENST-Paris, IREST, ADERA, 2001, p. 179-189.
- Nonaka I., Takeuchi H., *The Knowledge-Creating Company: How the Japanese Companies Create the Dynamic of Innovation*, Oxford University Press, 1995.
- Nooteboom B., *Trust: forms, foundations, functions, failures and figures*, Edward Elger, Cheltenham, 2002.
- Prax J.-Y., *Le manuel du Knowledge management*, Dunod, Paris, 2003.
- Rose B., Robin V., Lombard M., Girard P., “Use of collaborative knowledge and formalized exchanges to manage collaborative design environment”, *International Journal on Product Lifecycle Management*, Lyon, 2005, p. 67-77.
- Reix R., « L’impact organisationnel des nouvelles technologies de l’information. », *Revue française de gestion*, n° 77, 1990, p. 100-106.
- Rowe F., « Cohérence, intégration informationnelle et changement : esquisse d’un programme de recherche à partir des Progiciels Intégrés de Gestion », *Systèmes d’Info et Management*, vol. 4, n° 4, 1999, p. 3-20.
- Vaast E., « Les Intranet, occasion de renforcement et de transformation des communautés de pratique : quatre études de cas », *10<sup>e</sup> conférence de l’AIMS*, Montréal, 13-15 juin, 2001.
- Vaast E., Benghozi P.J., « Intranets et entreprises : technologie, apprentissages et organisation de la cohérence », *5<sup>e</sup> colloque AIM*, Montpellier, 8-10 novembre 2000.
- von Hippel E., von Krogh G., “Open Source Software and the ‘Private-Collective’ Innovation Model: Issues for Organization Science”, *Organization Science*, vol. 14, n° 2, 2003, p. 208-223.