



**HAL**  
open science

# Comment une communauté de pratiques reconnaît et valorise-t-elle ses bonnes pratiques? : Le cas du CJD France

Julie-Céline Grobon

► **To cite this version:**

Julie-Céline Grobon. Comment une communauté de pratiques reconnaît et valorise-t-elle ses bonnes pratiques? : Le cas du CJD France. Gestion et management. Université Lumière - Lyon II, 2022. Français. NNT : 2022LYO20059 . tel-04353861

**HAL Id: tel-04353861**

**<https://theses.hal.science/tel-04353861v1>**

Submitted on 19 Dec 2023

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



N° d'ordre NNT : 2022LYO20059

# THÈSE de DOCTORAT DE L'UNIVERSITÉ LUMIÈRE LYON 2

**École Doctorale : ED 485**  
**Sciences économiques et de Gestion**

Discipline : Sciences de gestion

Soutenue publiquement le 2 décembre 2022 par :

**Julie-Céline GROBON**

---

## **Comment une communauté de pratiques reconnait et valorise-t-elle ses bonnes pratiques ?**

*Le cas du CJD en France.*

---

Devant le jury composé de :

Caroline HUSSLER, Professeure des Universités, Université Jean Moulin Lyon 3, Présidente

Albert DAVID, Professeur des Universités, Université Paris Dauphine, Rapporteur

Gilles GUIEU, Professeur des Universités, Aix-Marseille Université, Rapporteur

Didier CHABAUD, Professeur des Universités, Université Paris 1, Examineur

Cédric ANGELIER, Expert, Examineur

Martine SÉVILLE, Professeure des Universités, Université Lumière Lyon 2, Directrice de thèse

Émilie LANCIANO, Professeure des Universités, Université Lumière Lyon 2, Co-Directrice de thèse

# Contrat de diffusion

Ce document est diffusé sous le contrat *Creative Commons* « [Paternité – pas d'utilisation commerciale - pas de modification](#) » : vous êtes libre de le reproduire, de le distribuer et de le communiquer au public à condition d'en mentionner le nom de l'auteur et de ne pas le modifier, le transformer, l'adapter ni l'utiliser à des fins commerciales.



## THESE DE DOCTORAT DE L'UNIVERSITE DE LYON

réalisée au sein de l'Université Lumière Lyon II, au Laboratoire COACTIS EA 4161

École Doctorale 486 de Sciences Économiques et de Gestion

et au sein du CJD France



---

# COMMENT UNE COMMUNAUTE DE PRATIQUES RECONNAIT ET VALORISE-T-ELLE SES BONNES PRATIQUES ? LE CAS DU CJD FRANCE

---

Thèse pour l'obtention du titre de *Docteur en sciences de gestion*  
Présentée et soutenue publiquement le 2 décembre 2022 à Lyon par

**Julie-Céline GROBON BATAILLE**

Devant le jury composé de :

**Directrices de thèse :**

Emilie LANCIANO, Professeure des Universités, Université Lumière Lyon 2

Martine SEVILLE, Professeure des Universités, Université Lumière Lyon 2

**Rapporteurs :**

Albert DAVID, Professeur des Universités, Université Paris-Dauphine

Gilles GUIEU, Professeur des Universités, Université Aix-Marseille

**Suffragants :**

Cédric ANGELIER, Dirigeant Alpha et Omega, adhérent et représentant CJD France

Didier CHABAUD, Professeur des Universités, IAE Paris Sorbonne Business School

Caroline HUSSLER, Professeure des Universités, Université Jean Moulin Lyon 3



*L'université Lumière Lyon 2 n'entend accorder aucune approbation, ni improbation aux opinions émises dans les thèses. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.*



# REMERCIEMENTS

Mes premiers remerciements s'adressent à mon jury de thèse, c'est-à-dire aux personnes qui ont accepté de m'accorder un temps conséquent pour lire, évaluer et échanger autour de ma recherche en vue de l'obtention du grade de Docteur en sciences de gestion. Merci aux rapporteurs Albert DAVID, Professeur des Universités, Université Paris-Dauphine, et Gilles GUIEU, Professeur des Universités, Université Aix-Marseille, et aux suffragants Cédric ANGELIER, Dirigeant Alpha et Omega, adhérent et représentant CJD France, Didier CHABAUD, Professeur des Universités, IAE Paris Sorbonne Business School et Caroline HUSSLER, Professeure des Universités, Université Jean Moulin Lyon 3.

Ma thèse n'aurait pu aboutir sans le concours admirable de mes Directrices de thèse Martine SEVILLE et Emilie LANCIANO, Professeures des Universités, Université Lumière Lyon 2. Durant plus de 4 années, elles ont pris le soin de m'accompagner dans mes réflexions, de me réorienter quand il le fallait, de me challenger souvent. Merci à Martine de m'avoir appris à introduire du débat dans un article, à garder un état d'esprit positif et de m'avoir aidée à croire que cela était possible. Merci à Emilie de m'avoir poussée à exprimer mes idées et mes intentions, et pour nos échanges informels, qui ont su me donner de l'énergie. Je vous remercie d'avoir été présentes jusqu'au dernier moment du rendu de manuscrit, là où la thèse prend toute son ampleur.

Mes remerciements appuyés s'adressent au CJD, mouvement qui m'a formée en tant que stagiaire, alternante puis salariée, avec lequel j'ai grandi professionnellement depuis 10 ans, jusqu'à me permettre d'aller encore plus loin dans l'expérimentation et la réflexion via la thèse. Je remercie d'abord un certain nombre de JD, qui de près ou de loin, ont contribué à la thèse : ceux qui ont œuvré pour son financement comme Raphaël THERY, Pierre ROBILLARD, Sophie DECHELETTE-ROY et Laurent PERRAUD ; ceux qui en 2018 m'ont apportée leur soutien ; comme Blandine TRIDON, Emmanuel AMON, Olivier MICHEL, Olivier de PEMBROKE... Mais aussi des salariés comme Benoit COQUILLE, alors Délégué Général, qui fut à mes côtés pour appuyer mon projet.

Merci ensuite aux Présidents de région et aux JD qui ont pris le relai plus récemment : à Marianne BILLON qui a tout fait pour m'aider à construire un projet concret d'après thèse, à



Cédric ANGELIER pour ses conseils avisés et sa présence réconfortante et enfin à Alexandre PERGA qui m'a offert la possibilité de déployer la thèse avec un poste de responsable Développement et Innovation à cette rentrée 2022.

Merci à Clémentine pour son suivi, mais également à Raphaël et Thomas pour nos réunions mensuelles, la dernière année : cela m'a permis de garder un lien avec la gouvernance fort appréciable.

Un grand merci enfin au COPIL Impacts positifs puis Pépites avec qui j'ai passé des moments mémorables de rire, d'émotion, puis de découverte de nombreuses pépites... Je pense en particulier à Thierry, Vanessa, Thomas, Justine, Samira... Ce fut galvanisant de travailler avec vous.

D'un point de vue académique, je remercie l'Ecole Doctorale de Lyon de Sciences Economiques et de Gestion de Lyon, notamment sa Directrice Isabelle ROYER pour son implication à créer du lien entre les jeunes chercheurs de nos laboratoires respectifs, ainsi que sa responsable Administrative Sandrine BRUNET qui nous a accompagnés avec le sourire aux Conseils de l'ED, où nous représentions le Laboratoire Coactis avec Tinhinane TAZAÏRT.

Durant la thèse, j'ai eu l'opportunité de suivre 6 formations doctorales avec des chercheurs passionnants. Je me rappellerai les cours d'épistémologie avec Mr. Olivier LAVASTRE et Mme Marie-José AVENIER, les méthodes quantitatives avec Mr. Kiane GOUDARZI, en théorie des organisations avec Mr. Bernard FORGUES, l'éthique avec Mr. Lionel GARREAU, l'innovation avec Mme Caroline HUSSLER ou en méthodes qualitatives avec Emmanuel JOSSERAND. Ce furent des moments privilégiés en petit comité pour se former : Merci !

Merci au Laboratoire Coactis et à sa Directrice Isabelle PRIM-ALLAZ et son co-Directeur Marc FRECHET pour leur dévouement, mais aussi à tous les chercheurs et doctorants avec lesquels j'ai pu discuter, rire, me booster, comme Céline, Christine, Samuel, Manon, Charlotte, Silvène...

Le parcours du doctorant est le plus souvent solitaire, mais nous avons eu la chance de pouvoir constituer un trio avec mes collègues et désormais amies Clara et Tina. Nous garderons d'excellents souvenirs de toutes nos aventures. Tina et moi-même soutenons nos thèses en fin

d'année 2022, à 10 jours d'intervalle. Ma chère Tina, nos centaines d'heures en visioconférence ou en présentiel passées ensemble pour se motiver, furent du pain béni.

J'adresse un clin d'œil particulier à Bérangère, Professeure dont je fus l'étudiante, et qui m'avait soufflé à l'oreille de m'orienter vers un doctorat. Elle se reconnaîtra à travers ces quelques lignes ; je lui adresse toute ma reconnaissance et mon admiration.

Je remercie ma famille et mes amis de m'avoir soutenue, d'avoir écouté mes joies, mes plaintes, mes doutes, mes avancées, les faisant ainsi participer à un grand ascenseur émotionnel ! Je pense notamment à Sabrina, Pauline, Audrey, Florent, Aurélie, Alexia, Julien, Agnès, Manue, Cyril, et tant d'autres amis qui furent là.

Maman, je sais que tu es très fière de mon opiniâtreté durant ces dernières années. Je n'aurais pas pu y arriver sans ton soutien inconditionnel et ton amour à toute épreuve. Tu as su toujours m'encourager jusqu'à la dernière minute, même en plein shopping à San Remo !

Arthur, nous nous sommes mariés lors de la première année de thèse. Tu as su m'apporter ton soutien durant toutes ces années, en me laissant le temps nécessaire pour travailler et avancer, alors même que nous devons construire notre vie à deux. Merci de l'avoir compris et de m'avoir accompagnée avec patience et amour, tout le long du chemin.

*A papa et ma marraine, je pense à vous, merci de votre présence silencieuse tout là-haut.*



# TABLE DES MATIERES

AVANT PROPOS .....	13
INTRODUCTION GENERALE.....	15
I. D'un problème stratégique à la construction d'une problématique scientifique : identifier des bonnes pratiques dans une CoP.....	15
I.1. Le problème stratégique du CJD.....	15
I.2. La problématique scientifique et questions de recherche .....	17
I.3. Les contributions théoriques, managériales et méthodologiques attendues .....	22
II. Une thèse fortement ancrée sur un terrain atypique .....	24
II.1. Le CJD, un terrain propice à la réalisation d'une thèse.....	24
II.2. Posture épistémologique et méthodologies de la recherche .....	26
III. Structure de la thèse .....	30
<b>CHAPITRE 1 : LES COMMUNAUTÉS DE PRATIQUES À LA RECHERCHE DE LEURS MEILLEURES PRATIQUES.....</b>	<b>35</b>
I. Les communautés de pratiques, ces organisations particulières.....	36
I.1. La CoP et sa raison d'être : une organisation informelle source de connaissances, d'innovations et de bonnes pratiques .....	36
I.2. La CoP, une organisation qui se distingue par son mode de fonctionnement .....	40
II. La légitimité de la CoP, un enjeu au cœur de son cycle de vie .....	45
II.1. Les différents cycles de vie des CoPs.....	45
II.2. Une synthèse des 4 stades de maturité des CoPs.....	48
II.3. L'identification des bonnes pratiques à diffuser au service de la légitimité des CoPs .....	53
III. Les processus d'identification et de sélection des bonnes pratiques.....	56
III.1. De bonnes pratiques à best practices à partager ? .....	56
III.2. Le processus d'identification et de transfert des bonnes pratiques .....	59
III.3. La question de la preuve de la validité pour évaluer les pratiques à transférer.....	60
IV. Vers un cadre conceptuel de notre recherche : le travail de sélection et validation de bonnes pratiques au service de la légitimité des CoPs .....	63
<b>CHAPITRE 2 : LE CJD, ENTRE MOUVEMENT MILITANT ET ECOLE DU DIRIGEANT 65</b>	
I. Le CJD en tant que mouvement militant .....	65
I.1. Des jeunes patrons tournés vers le bien commun .....	65
I.2. Un mouvement militant précurseur, mais relativement peu connu pour ses prises de position.....	67
I.3. L'exception de la Performance Globale en termes de reconnaissance externe .....	69
II. Une organisation décentralisée centrée sur la formation et l'entraide du dirigeant .....	71

II.1. Une activité interne forte autour de la formation .....	71
II.2. Une organisation décentralisée en termes de gouvernance et d'activités.....	73
II.3. Le CJD en tant que communauté de pratiques .....	75
III. Conclusion : l'enjeu d'identifier et de valoriser ses bonnes pratiques.....	77
<b>CHAPITRE 3 : LE CHALLENGE DE LA PREUVE .....</b>	<b>79</b>
Introduction .....	80
I. The challenge of evidence to qualify CoP's best practices from EBM to CBE .....	82
I.1. The most common sources of evidence for identifying best practices to share: EBV, PBE, EBM.....	82
I.2. The challenge of BP evidence in community of practices : the community-based evidence (CBE) approach and a state-of-the-art .....	87
II. Method.....	91
II.1 An empirical analysis within the CJD .....	91
II.2 A qualitative and quantitative research design .....	92
III. Findings.....	95
III.1. The best practices portfolio to be shared internally and externally by CoP members: exploratory analysis.....	95
III.2. Contrasting validity criteria from EBM: confirmatory analysis .....	97
III.3. The search of CBE criteria to validate which best practices to disseminate.....	105
IV. Discussion and further research .....	106
IV.1. The absence of scientific evidence.....	107
IV.2. The significance of internal stakeholders and practitioner's expertise (PBE) .....	107
IV.3. A best practices portfolio, consistent with the identity of the CJD: the power of community-based evidence .....	108
IV.4. Practical implications .....	109
IV.5. Limitations and future direction.....	110
V. Conclusion.....	110
<b>CHAPITRE 4 : LE CARACTERE INNOVANT COMPTE-T-IL VRAIMENT ? .....</b>	<b>113</b>
Introduction .....	114
I. Qualifier des innovations managériales à diffuser par les CoPs externes .....	116
I.1. La relativité du caractère novateur et les autres dimensions de l'innovation managériale .....	116
I.2. Sélectionner et qualifier les innovations managériales à diffuser dans le contexte des communautés de pratiques non pilotées.....	120
II. Méthodologie.....	123

II.1. Collecte des données : une recherche-intervention au CJD, Centre des Jeunes Dirigeants d'entreprises.....	123
II.2. Le choix d'une analyse des données avec fsQCA.....	125
III. Résultats .....	129
III.1. Le processus de qualification des pratiques en pépites ou innovations managériales construit par la communauté .....	129
III.2. La place du caractère innovant dans la qualification des pépites.....	130
III.3. Le caractère innovant ne compte pas pour les étincelles .....	134
IV. Discussion .....	136
IV.1. Des pratiques qualifiées d'innovations managériales combinant un caractère innovant et une performance sociale et sociétale .....	136
IV.2. Retour d'expérience sur le processus de qualification des innovations managériales dans une CoP externe .....	139
V. Conclusion.....	141
<b>CHAPITRE 5 : LE TRAVAIL INSTITUTIONNEL A-T-IL BESOIN DE STABILITÉ ORGANISATIONNELLE ?.....</b>	<b>143</b>
Introduction .....	144
I. Le travail institutionnel dans une communauté de pratique au fonctionnement adhocratique	146
I.1. L'apport de la théorie néo-institutionnelle pour analyser le travail de création institutionnelle.....	146
I.2. La problématique de l'institutionnalisation dans les organisations informelles.....	151
II. Le CJD, une adhocratie visant à effectuer un travail de création institutionnelle .....	156
II.1. Le CJD, comme une adhocratie militante .....	156
II.2. Le CJD comme une organisation à visée de création institutionnelle : l'enjeu de la coordination.....	156
II.3. Les 7 initiatives analysées .....	157
III. Résultats : une mise en perspective des 7 initiatives de travail de création institutionnelles au sein du CJD.....	159
III.1. Phase 1 : Identification et recueil des pratiques : de la recommandation entre pairs à la création de référents locaux.....	161
III.2. Phase 2 : Sélection et évaluation des pratiques : de la mise en place de critères à un comité de qualification .....	163
III.3. Phase 3 : Diffusion et légitimation en interne et externe : un défi qui reste à relever .....	166
III.4. La progression de la communauté en termes de capitalisation .....	168
IV. Discussion : L'impact de l'instabilité organisationnelle sur le travail de création institutionnelle au sein d'une communauté adhocratique .....	170

V. Conclusion.....	173
<b>DISCUSSION GENERALE ET CONCLUSION.....</b>	<b>175</b>
I. Synthèse de nos résultats .....	175
I.1. Essai 1 et étape 1 (chap 3) : un portefeuille de best practices qui reflète avant tout les valeurs sociales et la raison d’être de la CoP .....	176
I.2. Essai 2 et étape 2 (chap 4) : la place du caractère innovant dans les pratiques à diffuser par les CoPs.....	177
I.3. Essai 3 (chap 5) : l’institutionnalisation des pratiques dans des CoPs au fonctionnement informel.....	178
I.4. Notre thèse .....	179
II. Contributions et discussions .....	182
II.1. Contributions et discussions théoriques : jusqu’où la CoP externe peut aller, sans se dénaturer, dans la formalisation du processus de sélection de de ses bonnes pratiques à diffuser ?.....	182
II.2. Contributions et discussions managériales : les bonnes pratiques au cœur de 3 logiques .....	188
II.3. Contributions et discussions méthodologiques : les défis d’une recherche-action au sein de la CoP du CJD.....	196
III. Limites et perspectives .....	200
IV. Conclusion générale.....	203
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>207</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>227</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX .....</b>	<b>233</b>
<b>LISTE DES ENCADRES .....</b>	<b>235</b>
<b>LISTE DES FIGURES.....</b>	<b>237</b>

# AVANT PROPOS

*S'il se présentait comme chercheur au CNRS,  
Dieu serait refusé. Il a fait une manipulation intéressante,  
mais personne n'a jamais réussi à la reproduire.  
Il a expliqué ses travaux dans une grosse publication,  
il y a très longtemps, mais ce n'était même pas en anglais  
et, depuis, rien n'a été publié.*

Hubert Curien<sup>1</sup>

Lorsque j'ai commencé ma thèse, je n'avais absolument aucune idée – et je le réalise aujourd'hui – du travail à accomplir et de ce qu'elle représentait véritablement, ni du monde de la recherche.

La thèse est comparable à un parcours initiatique ; il y un avant et un après.

La sensation est parfois celle d'être « un nain juché sur une épaule de géant »<sup>2</sup> qui réalise l'immensité du travail à accomplir et la montagne de connaissances qui va falloir escalader. Durant ce parcours, parfois solitaire, rempli de doutes, de joies, d'abnégation et de persévérance... quelques points d'étape ont été déterminants pour m'aider à escalader cette fameuse montagne. Le premier est d'avoir pris conscience de la nécessité de devenir « capitaine de ma thèse »<sup>3</sup> et d'acquérir une dose de confiance en moi suffisante, pour présenter mon premier article lors d'une conférence académique en 2019. Le deuxième point a été de savoir m'entourer, de ne jamais rester trop longtemps seule que ce soit en allant au laboratoire de recherche, en participant à des rencontres académiques ou hors cadre justement.

---

<sup>1</sup> Citation extraite de l'ouvrage « Rédiger pour être publié » de Eric LICHTFOUSE.

<sup>2</sup> Expression de Moyen Age très parlante reprise par Hervé DUMEZ dans « Méthodologie de la Recherche qualitative », 2016.

<sup>3</sup> Pour reprendre un terme utilisé par mon amie Erika DUPONT qui dirige l'Agence de conseil aux jeunes chercheurs.



Venons-en maintenant au sujet de ma thèse. Il me semble qu'au-delà de répondre à une problématique concrète du CJD, il englobe des enjeux beaucoup plus larges, illustrés par cet exemple : en 2021, le dirigeant et Fondateur du groupe LDLC, Laurent de la Clergerie a décidé d'expérimenter la semaine de 4 jours dans son entreprise. Depuis que cette expérimentation s'est montrée fructueuse, il a non seulement décidé de la maintenir mais d'en parler résolument sur les réseaux sociaux comme une pratique à imiter par d'autres entreprises.

Si seulement toutes les organisations pouvaient identifier les pratiques les plus efficaces en leur sein, les diffuser à d'autres unités et éventuellement les partager en dehors de leurs murs...

Si seulement toutes les organisations pouvaient identifier ce qu'elles font de bien, leurs « pépites », ces pratiques qui changent la vie des salariés, qui ont un impact social ou environnemental...

Si seulement toutes ces pratiques innovantes, mises en œuvre par des organisations traditionnelles, comme les TPE et les PME, pourraient être valorisées, partagées et enrichies...

C'est cet ensemble de questions qui a motivé le début de ma recherche.

# INTRODUCTION GENERALE

*« Moi je pense que la raison d'être du CJD France c'est de faire descendre des outils, par rapport à l'animation de l'association, faire des commissions qui vont se décliner au niveau local, etc. Ça c'est le rôle du CJD France. Mais au-delà de ça en termes d'influence, d'un point de vue politique, c'est essentiel ce que fait le CJD depuis le début de dire : attendez, essayez de penser différemment l'entreprise ».*

Adhérent, CJD Carcassonne, juillet 2019

## **I. D'un problème stratégique à la construction d'une problématique scientifique : identifier des bonnes pratiques dans une CoP**

### **I.1. Le problème stratégique du CJD**

Le CJD (Centre des Jeunes Dirigeants) est une organisation de dirigeants d'entreprises, créée en 1938 par un chef d'entreprise nommé Jean Mersch, dans le but de redonner une nouvelle image à la fonction patronale. Dès le début, les objectifs du CJD sont doubles : être une école du dirigeant et porter la voix d'un patronat tournée vers le bien commun. Il s'agit à la fois d'aider les dirigeants d'entreprise à progresser dans leur fonction et d'être une force de proposition dans la société. Il est, pour cela, à la fois implanté au niveau national - le CJD France - et au niveau régional et plus local dans les sections CJD.

Le CJD a pour vocation première de rompre l'isolement du dirigeant en partageant ses pratiques managériales avec ses pairs, en prenant du recul sur son entreprise et en trouvant des solutions à ses problématiques en tant que dirigeant sur le terrain. L'hypothèse est que l'activité de direction (et d'entrepreneur) est un métier qui s'apprend ; le CJD doit ainsi permettre à ses membres de se former et de remettre en question leurs pratiques via des commissions de travail et des outils créés par ses adhérents-dirigeants eux-mêmes. Des milliers de formations ont lieu chaque année, avec tout autant de conférences, de groupes de travail et d'évènements.

La deuxième vocation du CJD est celle d'être un mouvement militant influent. Le CJD se définit comme un laboratoire d'expérimentations qui souhaite apporter des réponses de terrain aux enjeux sociétaux. Si le CJD n'est pas un syndicat et reste apartisan, il se veut force de propositions concrètes pour relancer l'emploi et pérenniser les entreprises et souhaite, à cet effet, développer et diffuser de nouvelles pratiques managériales avec et auprès des dirigeants. À ce titre il a créé et expérimenté à grande échelle en 2002 le concept de Performance Globale ; il a invité les entreprises adhérentes à tenir compte à la fois des performances économique, sociale, sociétale et environnementale dans leur développement.

Toutefois, cette deuxième mission d'influence du CJD n'a pas toujours fait consensus parmi les adhérents. C'est même un pilier « *extrêmement mouvant* » (Adhérent, ancien Président national CJD France, 2019). Ainsi, s'il est arrivé d'entendre au sein du CJD « *qu'on est là pour qu'on nous pique nos idées* », ce travail d'influence est parfois une source de frustration pour certains adhérents : « *c'est bien mignon d'être celui qui travaille dans l'ombre sauf que si on veut au bout d'un moment avoir un impact, qu'on nous écoute, il faut qu'on sache quand même qu'on a travaillé* » (Adhérent, CJD Lille). Il est vrai que si le CJD est connu pour ses avancées en termes de Performance Globale (nous consacrons une partie du chapitre 2 à ce sujet), il est moins connu sur d'autres sujets où il a pourtant été précurseur comme l'alternance en entreprise, la mise en place d'un aménagement du temps de travail, ou plus récemment, sa prise de position en faveur de la semaine de 4 jours.

En 2018, les représentants nationaux et régionaux du CJD partagent effectivement le constat d'un mouvement pas assez connu et reconnu du grand public alors même qu'ils considèrent mener un travail de fond sur des aspects novateurs des entreprises en termes social et sociétal : « *On fait plein de choses au CJD, mais personne ne le sait* » (Président du CJD Rhône-Alpes 2016-18). En effet, les adhérents du CJD expérimentent en permanence des pratiques nouvelles dans leur entreprise que ce soit sur le bien-être des salariés, la digitalisation, la communication non violente, les nouveaux modèles économiques, la solidarité, etc. C'est pourquoi le CJD souhaite désormais capitaliser sur cet ensemble de pratiques échangées, qui s'enrichit au fur et à mesure des réflexions et expérimentations des adhérents. Les élus du CJD y voient le moyen de collecter des pratiques innovantes sur lesquelles le CJD pourrait communiquer en externe, auprès des médias et des politiques, pour montrer ce

qu'expérimentent ses entreprises-adhérentes. Ce serait aussi une façon de diffuser plus largement les meilleures pratiques en interne afin d'en faire profiter tous les adhérents.

Riche de son histoire, le CJD constitue donc une organisation importante et inspirante pour celles et ceux qui en sont membres. Le CJD est un espace interne de socialisation et d'apprentissage. En revanche, ce dynamisme interne reste aux frontières du mouvement, sans que le grand public, les parties prenantes n'en bénéficient. **Comment fonder une stratégie d'influence en externe en capitalisant sur la richesse et le dynamisme des échanges en interne entre dirigeants-adhérents du mouvement ?** Telle est la question de départ qui a présidé aux travaux de doctorat présentés dans cette thèse. Les dirigeants du CJD en 2018 étaient, en effet, fort attachés à construire une stratégie d'influence externe fondée sur les pratiques effectivement mises en place dans les entreprises des dirigeants adhérents. Si la problématique revêt une finalité externe à l'organisation, les discussions ont montré qu'elle supposait un travail au niveau de l'organisation elle-même : comment identifier les « pépites » ou les bonnes pratiques expérimentées par les adhérents dans leur entreprise, issues de leur passage dans le mouvement et à partager en externe ? Quels processus organisationnels mettre en place pour faire remonter de la base ces « pépites » ? La forme organisationnelle du CJD est-elle adaptée pour ce type de processus ?

## **I.2. La problématique scientifique et questions de recherche**

La problématique stratégique du CJD énoncée précédemment constitue les prémisses du projet de thèse. Elle présentait de nombreux points d'exploration théorique et scientifique.

Nous avons d'abord considéré que le fonctionnement et les problématiques stratégiques du CJD pouvaient s'assimiler à celles rencontrées par les communautés de pratiques (CoP dans notre recherche). Le Centre des Jeunes Dirigeants constitue, en effet, une organisation particulière. Le CJD, au statut associatif, compte relativement peu de salariés qui ont uniquement un rôle de fonction support. Le cœur de l'organisation fonctionne grâce à des personnes adhérentes, les dirigeants, et dont le lien repose essentiellement sur un engagement informel et bénévole. À de nombreux égards, cette organisation peut être appréhendée comme une communauté de pratiques. Mis en lumière au cours des années 90, le concept de communauté de pratiques désigne des groupements de personnes ou d'organisations réunies

autour d'un intérêt similaire et qui, par des interactions régulières, vont produire de nouvelles connaissances et une expertise commune (Brown et Duguid, 1991 ; Lave, 1991 ; Wenger, 1998b). Les communautés de pratiques naissent dans un objectif global, une « raison d'être » qu'elles vont chercher à atteindre ou à laquelle se conformer de plusieurs manières : d'abord en favorisant une émulation collective autour du partage de connaissances (Bootz, 2013 ; Wenger, McDermott et Snyder, 2002b) ; ensuite, en développant la créativité et l'innovation par les confrontations d'idées qu'elles permettent (Dibiaggio et Ferrary, 2003 ; Ji, Sui et Suo, 2017). Le partage de pratiques sur un sujet donné est ainsi au cœur des activités de la communauté (Wenger, McDermott et Snyder, 2002). Il est un élément crucial du répertoire partagé constitutif de la communauté de pratiques (Wenger, 1998). Les pratiques doivent être enrichies et améliorées par les membres de la communauté, au gré des problématiques qu'ils rencontrent et des solutions dont ils se font mutuellement bénéficier.

Les CoPs constituent, à ce titre, des organisations idéales pour partager et diffuser des bonnes pratiques, susciter de l'innovation et des idées nouvelles (Cohendet, Simon et Sarazin, 2017 ; Goglio-Primard *et al.*, 2020). La production et le partage régulier de bonnes pratiques sont le fondement de la réussite et de la survie des CoPs (Borzillo, 2007 ; Wenger et Snyder, 2000). La problématique managériale identifiée par le CJD relève ainsi d'une problématique plus générale que rencontrent la plupart des communautés de pratique dont la survie, la valeur, la légitimité et la visibilité dépendent du partage et de la diffusion de bonnes pratiques. Cette problématique semble devenir d'autant plus prégnante que la communauté de pratique avance dans son cycle de vie :

*“Les communautés de pratique sont organiques. Elles se développent et prospèrent au fur et à mesure que leur objectif et leur dynamique engagent les membres de la communauté. Mais pour qu'elles aient vraiment de la valeur, qu'elles soient inclusives et dynamiques, elles doivent être nourries, soignées et légitimées”*  
(McDermott, 2001, p. 8)

Le cycle de vie des CoPs a, en effet, été formalisé de plusieurs manières par des auteurs qui en retracent les différents stades de développement (Boughzala et Bououd, 2013 ; Gongla et Rizzuto, 2001 ; Lee, Suh et Hong, 2010 ; Prax, 2019 ; Wenger, 1998b ; Wenger, McDermott et Snyder, 2002a). Ces modèles distinguent les phases de démarrage, où la CoP se forme, s'organise et affine sa raison d'être, des phases plus matures où la CoP ressent un besoin de

faire valoir ses productions et c'est dans ces derniers stades que le partage et la diffusion en externe de bonnes pratiques identifiées au sein de la CoP deviennent stratégiques pour la survie de celle-ci : « *Il arrive un moment où notre communauté ne peut plus survivre par de simples échanges informels entre ses propres membres ; elle doit justifier son existence par la production de livrables* » (Prax, 2012, p. 268). Si la CoP ne parvient pas à relever ce défi stratégique, alors elle peut être vouée à s'éteindre progressivement ou à s'institutionnaliser à l'intérieur d'entreprises sous forme de CoP dites "internes" ou "pilotées". Nous considérons à ce titre que le CJD, qui est une CoP externe, communauté de dirigeants qui a émergé et se développe de manière autonome, se situe dans ces derniers stades plus avancés de maturité des CoPs, là où des problématiques de légitimité se posent (Gongla et Rizzuto, 2001 ; Lee, Suh et Hong, 2010), et où elle est soumise à des conflits de logique qui pourraient, s'ils n'étaient pas gérés, vouer la CoP à devoir institutionnaliser ses activités ou à disparaître progressivement.

Or, peu de travaux en management stratégique se sont penchés sur la façon dont les communautés peuvent se servir de leurs bonnes pratiques dans ces stades de maturité, pour asseoir leur légitimité, leur visibilité, et devenir des organisations davantage influentes. Ils se sont surtout concentrés sur la légitimité des individus à être intégrés à la communauté (Davies, 2005) ou à rester à sa périphérie, ainsi sur le rôle de parrain interne aux entreprises pour promouvoir les travaux de la CoP (Gosselin *et al.*, 2010). La construction de la légitimité (Suchman, 1995) des CoPs n'a pas été explorée, à notre connaissance, alors qu'il existe des études sur cette thématique dans des organisations proches comme les clusters (Berthinier-Poncet, 2014 ; Cusin et Loubaresse, 2015 ; Emmoth, Gebert Persson et Lundberg, 2015) ou les réseaux organisationnels (Provan, Kenis et Human, 2008). Pourtant, les CoP « *vivent de la valeur qu'elles produisent* » (Goglio-Primard, 2020), donc des bonnes pratiques échangées et diffusées. L'enjeu semble, alors, aussi d'articuler une légitimité interne à une légitimité externe (Drori et Honig, 2013) leur permettant d'assumer leur double rôle, auprès de leurs membres et dans la société. En interne, il est primordial que les membres de la CoP continuent à trouver un bénéfice à s'engager activement dans la communauté pour qu'elle existe. Si un participant ne trouve pas de nouvelles idées, des méthodes à appliquer dans son contexte personnel ou professionnel, la CoP ne répondra plus à ses besoins initiaux. En externe, la CoP a également besoin de valoriser les idées qu'elle produit (Goglio-Primard, 2020) auprès de ses parties prenantes, d'où l'importance également de la légitimité externe. Ces parties prenantes peuvent être une entreprise dans le cas de CoP interne, ou bien des prospects, des médias, des politiques,

comme dans le cas du CJD. Cette légitimité externe peut permettre à la CoP d'acquérir des ressources dont elle aurait besoin, ou justement de diffuser de nouvelles pratiques pour impacter son environnement comme le font certaines entreprises (Gawer et Phillips, 2013). La CoP est, dans ce cadre, amenée à réaliser un travail conséquent d'identification et de sélection des bonnes pratiques qui vont constituer ce répertoire à partager en interne et en externe ; bonnes pratiques que l'on peut alors appeler "best practices" de la CoP.

Nous proposons, dès lors, dans cette thèse d'étudier comment les CoPs, compte tenu de leurs spécificités, peuvent identifier et sélectionner les bonnes pratiques à diffuser en interne et en externe dans le but d'asseoir leur légitimité et leur visibilité sans se dénaturer. Plus spécifiquement, nous nous inscrivons dans une vision stratégique des CoPs qui ne sont plus analysées seulement comme un moyen collectif d'apprentissage et de partage de connaissances (Agrifoglio, 2015 ; Aljuwaiber, 2016 ; Brown et Duguid, 1991), mais comme un groupement qui cherche à piloter, au même titre qu'une organisation traditionnelle, ses bonnes pratiques (Borzillo, 2007).

Notre problématique de recherche générale est donc la suivante :

Problématique de recherche :

**« Comment une communauté de pratiques peut-elle, sans se dénaturer, identifier et qualifier ses bonnes pratiques à diffuser en interne et externe pour asseoir sa légitimité ? »**

Ce travail d'identification et de sélection des bonnes ou best practices à diffuser repose sur un important travail préalable de la CoP. Il s'agit de définir des critères clés à partir desquels le répertoire de bonnes pratiques à partager va se constituer, et donc des preuves à avancer au sein de la CoP pour appuyer le choix de telle ou telle bonne ou best practice. Or, la nature de la preuve qui garantit les "best practices" est un véritable défi en sciences sociales (Bardach, 2003). Les "best practices" sont, en effet, un concept subjectif relatif à une organisation spécifique (Francis et Holloway, 2007 ; Urgan, 2005) et pour lesquelles il n'y a pas forcément de méthodologie standardisée d'identification et de validation. Chaque organisation doit, en effet, d'abord s'accorder sur ce qu'elle inclut ou non dans les best practices (Maire, Bronet et Pillet, 2005) ; les critères de validation pour identifier les best practices à transférer étant propres

à chacune d'elle (Jarrar et Zairi, 2000). Les critères clés et les preuves que la CoP va retenir pour définir les best practices à partager méritent donc une analyse approfondie. Ils vont dépendre de ses spécificités en termes de raison d'être et de sa volonté d'aller jusqu'à être considérée comme une communauté d'innovation (Arzumanyan et Mayrhofer, 2018 ; Cohendet, Simon et Sarazin, 2017) au-delà d'une simple communauté d'apprentissage et donc du poids que le caractère innovant de ces pratiques peut jouer dans leur sélection.

Alors que les objectifs et la raison d'être des communautés de pratiques sont propres à chacune d'entre elles (exemple : améliorer la pratique des dirigeants d'entreprise pour le CJD), et qu'elles ont des contextes de plus en plus spécifiques (Caron *et al.*, 2016 ; Shukla, Khanna et Jadhav, 2018 ; Stephens, Cunningham et McLaughlin, 2021), nous nous sommes donc demandé quel type de preuves pourrait leur convenir pour évaluer leurs bonnes ou best practices et si le caractère innovant comptait vraiment dans la constitution de ce répertoire à partager.

Nous avons donc posé deux questions de recherche relatives à ces critères de choix et de preuve.

● Question de recherche n°1 : *Comment évaluer, et sur la base de quelles preuves, le portefeuille des meilleures pratiques à partager à l'intérieur et à l'extérieur d'une communauté de pratiques ?*

● Question de recherche n°2 : *Parmi les critères de qualification des innovations managériales identifiées dans une communauté de pratiques pour être diffusées, le caractère innovant compte-t-il vraiment ?*

Réfléchir à de tels critères clés (ou éléments de preuve) est un travail qui certes devrait permettre de faciliter le processus de diffusion des bonnes pratiques (Schloemer et Schröder-Bäck, 2018) mais qui est coûteux et relève de questions cruciales de survie, d'identité et de légitimité pour la CoP. Il suppose aussi que la communauté s'attache à réfléchir à la façon dont elle peut capitaliser et mener ce travail de façon durable, sans affecter sa nature intrinsèquement organique ni la détourner de sa raison d'être. Les efforts ainsi entrepris supposent un travail de création institutionnelle, qui permet de comprendre comment des pratiques nouvelles tendent à s'institutionnaliser en pratiques établies (Greenwood, 2006 ; Maguire, Hardy et Lawrence, 2004 ; Weick, 2020). Nous avons donc posé une troisième question de recherche relative non



plus au contenu même du travail de sélection des CoPs comme dans les deux premières, mais aux conditions organisationnelles facilitatrices ou inhibitrices du travail de création institutionnelle ainsi effectué :

- Question de recherche n°3 : *Dans quelle mesure le travail de création institutionnelle supporte-t-il l'instabilité organisationnelle ?*

Notre recherche vise à la fois à accompagner la CoP qu'est le CJD dans ce travail de grande ampleur sur le terrain, mais aussi à travers ce document de thèse et des essais proposés qui apportent des voies de réflexion tant théoriques que managériales.

### **I.3. Les contributions théoriques, managériales et méthodologiques attendues**

Il est attendu que ce travail de thèse puisse contribuer à mieux cerner la façon dont les communautés de pratiques peuvent continuer à survivre, se développer et à être légitimes à travers l'identification et la sélection de leurs bonnes pratiques tout en restant des CoPs externes ou spontanées, au fonctionnement organique. Comme nous l'avons souligné, ce thème de recherche reste peu étudié. En effet, la littérature s'est plutôt penchée sur la gestion des bonnes pratiques des CoPs comme condition de leur réussite (Borzillo, 2007) et de leur capacité à les diffuser comme garantie de leur valeur (Barwick, Peters et Boydell, 2009) ou encore sur les modes de pilotage des CoPs intégrées au sein d'entreprises. Cependant elle ne s'est pas penchée spécifiquement sur la façon dont les CoPs externes pouvaient identifier leurs bonnes pratiques, ni sur quels critères elles pouvaient s'appuyer pour choisir celles à diffuser, alors même qu'elles ont des contextes très spécifiques (Caron *et al.*, 2016 ; Shukla, Khanna et Jadhav, 2018 ; Stephens, Cunningham et McLaughlin, 2021) et qu'il s'agit de trouver des pratiques qui soient diffusables et appropriables pour différents acteurs ou organisations. Nous pensons important de mener ce travail au sein des CoPs externes, notamment pour celles qui sont les plus développées et qui rencontrent au cours de leur cycle de vie, en phase de maturité, de forts enjeux de reconnaissance (Wenger, McDermott et Snyder, 2002) et de légitimité (Gongla et Rizzuto, 2001, Lee *et al.*, 2001).

Les contributions théoriques du travail peuvent être trouvées à plusieurs niveaux.

En premier lieu, ce travail doit contribuer théoriquement à l'analyse des tensions qui peuvent exister au sein d'une CoP arrivée à un stade dit "de maturité" et qui souhaite continuer à survivre, se développer en tant que CoP externe, donc sans se dénaturer. Une approche en termes de trajectoire de la CoP, vue comme un objet de recherche à part entière, dont les frontières et les enjeux évoluent au cours du temps, est ainsi avancée. Une grille d'analyse du pilotage des bonnes pratiques durant cette phase majeure de son cycle de vie - au cours de laquelle elle est soumise à plusieurs tensions et où peuvent s'affronter ou se confronter plusieurs logiques - est proposée.

En second lieu, ce travail contribue à la réflexion théorique quant aux logiques de la preuve et de la validation des best practices à diffuser à l'œuvre dans ces organisations spécifiques que sont les CoPs. Nous montrons ici comment une CoP, en raison de ses spécificités, est amenée à articuler plusieurs types de preuves (issus de la pratique de ses membres, issus de la confrontation aux parties prenantes, et de la confrontation aux valeurs de la communauté) parmi les différentes logiques de preuve de bonnes pratiques existant dans la littérature (evidence-based, practice-based, community-based).

En troisième lieu, nous montrons comment la CoP peut être une force de proposition en matière d'innovation managériale en adoptant des critères qui lui sont propres sans se dénaturer et sans aller jusqu'à devenir une "communauté d'innovation".

Enfin, en analysant de manière plus transversale et longitudinale le travail institutionnel effectué dans cette sélection des best practices à diffuser, nous discutons de ce que peut être le travail institutionnel au sein d'une CoP et contribuons ainsi à explorer une dimension moins traitée dans la littérature sur travail institutionnel, celle de ses conditions organisationnelles.

Sur le plan managérial, nous apportons un éclairage sur les opportunités de valoriser les bonnes pratiques produites au sein des CoPs tant pour les participants que ceux qui les gèrent. Nous montrons comment la recherche d'une performance globale peut reposer sur l'activation de plusieurs leviers. Les entreprises qui décident d'implanter volontairement des CoPs pour innover (Goglio-Primard *et al.*, 2020) pourront trouver également des recommandations sur la façon dont elles peuvent procéder pour valoriser leurs productions et piloter leur recherche de

légitimité en sélectionnant des best practices à diffuser. L'enjeu est aussi d'apporter des solutions pour capitaliser de manière durable sur les travaux enclenchés dans des organisations très organiques. Les praticiens trouveront dans nos études des propositions concrètes en termes organisationnels pour éviter la déperdition d'énergie et le fait de réinventer des choses qui ont déjà été faites auparavant.

Sur le plan des contributions méthodologiques, notre recherche permettra de montrer comment une salariée devenue chercheuse au sein d'une CoP, aux conditions organisationnelles adhocratiques, aura pu utiliser plusieurs positionnements possibles (participant-observateur, recherche-intervention, recherche-action) selon le degré de proximité voulue pour répondre à chaque question de recherche. Nous avons souhaité capitaliser sur notre expérience - au profit d'autres chercheurs qui devraient collaborer ou œuvrer au sein d'organisations telles que les CoPs - en retraçant dans la discussion les 3 défis que nous avons dû relever et les éléments qui nous ont aidés à y faire face.

## **II. Une thèse fortement ancrée sur un terrain atypique**

### **II.1. Le CJD, un terrain propice à la réalisation d'une thèse**

En 2022, le CJD compte plus de 5 700 membres, répartis dans 119 associations locales et 16 régions sur le territoire français. Les adhérents qui le composent, appelés « Jeune Dirigeant » ou « JD » sont caractérisés par leur jeunesse dans la fonction en tant que chef d'entreprise et par leur volonté de réfléchir sur ses pratiques. Un membre du CJD doit avoir une fonction qui lui permette de participer à la stratégie de son entreprise et suffisamment d'autonomie pour pouvoir innover et expérimenter. L'âge, qui était auparavant un critère de sélection, n'est plus un critère d'appartenance à la communauté ; les adhérents sont âgés en moyenne de 41,9 ans. Leur profil est majoritairement celui d'un créateur de TPE, même s'il y a aussi des dirigeants salariés et des repreneurs d'entreprises. Leurs entreprises ont un effectif inférieur à 50 salariés pour 50 % d'entre elles.

Les missions du CJD consistent à réfléchir à ce que pourront être les pratiques de demain via des commissions de travail, des comités de pilotage nationaux, des évènements thématiques ; former les dirigeants au management, à la technique, au développement durable pour les asseoir dans leur posture ; expérimenter de nouvelles pratiques avec l'aide des dirigeants qui les testent dans leurs entreprises *in vivo* ; s'engager dans la société au service du bien commun, de la jeunesse, de la décarbonation, de la société, etc. ; développer de nouvelles pratiques permettant de pérenniser les entreprises.

Ce terrain très dynamique, aux ambitions militantes d'une CoP engagée en termes de Performance Globale, de transformation du dirigeant et de la société par une "Économie au service de l'Homme", a rarement eu l'opportunité d'accueillir un doctorant en son sein. Alors que nous étions salariée au sein du mouvement, nous avons proposé de mettre à profit notre expérience du terrain pour résoudre la problématique stratégique du CJD à la faveur d'une articulation entre un travail de terrain et une recherche académique. Devant une vingtaine de représentants nationaux et régionaux du mouvement, qui ont écouté puis posé des questions et débattu de cette opportunité à saisir pour le CJD, le projet de thèse a trouvé un écho favorable à leurs préoccupations et a été validé en conseil d'administration national en mai 2018. Un membre du Comité Exécutif en charge de l'influence avait alors comparé le travail à réaliser dans le cadre de la thèse à une commission de travail très connue au CJD qui s'appelait « Miroir ». Cette commission interrogeait des adhérents sur leur problématique managériale et les aidait à réfléchir et à trouver des solutions. Il avait ajouté à l'époque que la *"thèse pourrait apporter au CJD un miroir sur son travail d'influence, un recul nécessaire, qui serait profitable à l'organisation dans son entier"*.

Le CJD est de fait une organisation ouverte aux expérimentations et à la réflexion depuis ses origines, comme le montre le chapitre 2 dédié à notre terrain. Ce constat avait été partagé dans une investigation sociologique sur les chefs d'entreprise : « *La facilité avec laquelle nous avons été acceptés sur notre terrain nous semble à cet égard révélatrice de l'ouverture des adhérents et des responsables du CJD à la remise en cause de leurs principes et de leurs pratiques par des avis extérieurs* » (Ciccotelli, 2015, p. 15). Réaliser une thèse au sein d'un terrain, tel que le CJD, a donc été une opportunité extraordinaire pour le chercheur-salarié que nous allions devenir au sein de cette CoP du point de vue de la facilité d'accès aux données et de la confiance qu'il n'y a pas eu à construire pour échanger avec les acteurs. Il existe au CJD,

tout comme dans les communautés de pratique décrites par Lave (1991) ou Wenger (1998), une proximité entre les membres qui permet une communication facile et rapide et d'en venir très vite à l'objet du questionnement.

Bien évidemment, notre connaissance du terrain et notre immersion tout au long de la thèse a influencé notre positionnement épistémologique et les méthodologies que nous avons choisi d'adopter pour garantir la validité de notre recherche. Nous développerons ce point ci-après ainsi qu'un retour d'expérience plus détaillé dans la discussion générale.

## **II.2. Posture épistémologique et méthodologies de la recherche**

En tant que chercheur, nous sommes amenés à nous questionner sur notre vision du monde, sur la façon dont nous concevons et analysons les connaissances par l'épistémologie. Cette réflexion sur la vision du chercheur permet une « *étude de la constitution des connaissances valables* » (Piaget, 1967, p. 6). L'épistémologie appartient au champ de la philosophie de la science, et a pour objet les modalités par lesquelles la vérité scientifique est construite et justifiée, elle est « *une activité réflexive qui porte sur la manière dont les connaissances sont produites et justifiées* » (Allard-Poesi et Marechal, 2014, p. 15).

Notre connaissance préalable du terrain en tant que salariée, puis notre immersion en tant que chercheur-acteur (Lallé, 2004) durant la thèse, nous confère un rôle particulier dans les processus et l'organisation observés. Au sein des grands cadres épistémologiques existants (Avenier et Thomas, 2015 ; David, Hatchuel et Laufer, 2012 ; Thiétart, 2014), nous nous positionnons en ce sens globalement dans le paradigme constructiviste, même si notre position entre chercheur et acteur de l'entreprise a pu évoluer notamment en fonction des différentes questions de recherche traitées. Le paradigme constructiviste est ainsi un paradigme important pour un chercheur en sciences de gestion qui « *va contribuer, directement ou indirectement, à la construction de la réalité au sens où cette réalité gestionnaire n'est précisément pas « naturelle », mais composée d'artefacts* » (David, Hatchuel et Laufer, 2012, p. 100). Alors que les approches positivistes considèrent que la réalité a une essence qui lui est propre, nous considérons qu'elle est socialement construite (Allard-Poesi et Perret, 2004 ; Berger et Luckmann, 1966). Cela signifie que « *les faits étudiés sont construits par les interprétations du chercheur et des acteurs, et que d'autres chercheurs et d'autres acteurs auraient pu les*

*construire différemment* » (Dumez, 2010, p. 16). Pour le chercheur ayant un positionnement constructiviste, il s'agira d'apporter une connaissance actionnable et légitime (Albert et Avenier, 2011 ; Martinet, 2012), qui sera valide parce qu'elle convient à une situation donnée (Girod-Seville et Perret, 2002 ; Von Glasersfeld, 1988).

Bien qu'étant en immersion sur le terrain du CJD pendant toute la durée de la thèse, notre regard et notre position de chercheur ont pu varier selon les étapes de la recherche et en fonction des objets de recherche plus spécifiquement analysés et des méthodologies adoptées, comme nous l'indiquons dans le tableau 1.

*Tableau 1 Objectifs, collecte et analyse des données à travers nos trois articles*

	<b>Etape 1 et essai 1</b>	<b>Etape 2 et essai 2</b>	<b>Essai 3</b>
<b>Objectifs à remplir pour le chercheur</b>	Identifier des bonnes pratiques et trouver une méthodologie (des critères de preuve) pour les évaluer	Contribuer à la réflexion et à la création d'outils dans un comité de qualification de pratiques au même titre que les acteurs	Analyser les efforts de capitalisation pour mener de manière durable le travail de sélection des bonnes pratiques
<b>Posture du chercheur</b>	Participant-observateur	Recherche-intervention	Recherche-action
<b>Analyse des données collectées</b>	Méthode mixte	fsQCA	Etude longitudinale de cas enchâssés
<b>Raisonnement</b>	Abductif		
<b>Positionnement épistémologique</b>	Constructiviste		

## Etape 1 de la recherche et essai 1 : participant-observateur et méthode mixte

Pour l'étape 1 de la recherche, nous avons été missionnés par le Délégué Général du CJD pour identifier des bonnes pratiques expérimentées par les adhérents dans leurs entreprises et pour trouver une méthodologie (une liste de critères de sélection) pour les évaluer. Nous étions alors en posture de participant-observateur à travers laquelle le chercheur est mandaté par l'organisation qui lui apporte son soutien (Baumard *et al.*, 2014). Cette forme d'observation peut concerner les salariés qui, comme nous, décident d'entreprendre un travail de recherche sur leur lieu de travail (Brewer, 2000). Elle présente des risques tel le fait d'oublier momentanément son rôle de chercheur (Blondeau, 2010), c'est pourquoi le chercheur doit alterner entre détachement et implication personnelle (Bruyn, 1963). Dans cette optique, le choix d'une méthode mixte (Creswell et Creswell, 2018) comme méthodologie combinant des analyses qualitatives et des analyses plus quantitatives qui permettent de tester les données et d'en comprendre le sens (Royer et Zarlowski, 2014) pour cet essai a permis de prendre un recul supplémentaire dans l'analyse de nos résultats. Nous nous sommes ainsi appuyés sur des entretiens semi-directifs avec les adhérents qui ont déclaré des best practices et les avons ensuite codés et analysés qualitativement et quantitativement. Même si le recours aux méthodes mixtes reste relativement limité dans la recherche en management francophone, elles permettent d'enrichir les résultats et le design de recherche en général (Aldebert et Rouzies, 2014).

## Etape 2 de la recherche et Essai 2 : recherche-intervention et fsQCA

Dans le cadre de cette seconde étape de la recherche, nous avons intégré un comité de pilotage national, de septembre 2019 à juin 2022, composé d'adhérents et de salariés du CJD pour identifier et qualifier les pratiques recueillies entre pépites et étincelles. Alors que nous étions davantage « isolés » durant l'étape 1, qui a constitué en quelque sorte la préparation de cette étape 2, nous avons participé, dans cette nouvelle étape, en tant que membre à part entière à la construction des critères pour distinguer les pépites des étincelles (Cf. chapitre 4), aux séances de qualification des pratiques, à la formation d'adhérents pour identifier des pépites ; à la co-écriture d'une fiche de poste de référent pépites au sein du CJD, etc. Nous pouvons qualifier cette étude de recherche-intervention qui consiste « à *aider, sur le terrain, à concevoir et à*

*mettre en place des modèles, outils et procédures de gestion adéquats, à partir d'un projet de transformation plus ou moins complètement défini* » (David, Hatchuel et Laufer, 2012, p. 210). Le risque est un excès de fonctionnalisme que nous avons tenté de combler par la méthode d'analyse qualitative comparative empruntée dans l'essai 2 pour formaliser certains éléments de notre travail réalisé dans cette étape 2. La méthode d'analyse qualitative comparative permet d'analyser différentes combinaisons causales qui permettent d'arriver à un résultat (Fiss, 2011 ; Ragin, 1987). Notre analyse a porté sur 16 cas composés de 5 étincelles et 11 pépites pour rendre compte de l'importance du critère novateur dans le choix de diffuser ou non les pratiques dites "pépites".

### Essai 3 : recherche-action et étude longitudinale de cas enchâssés

Pour l'essai 3, nous avons, de manière transversale et sur l'ensemble de la thèse, analysé l'organisation du CJD, du point de vue de sa structure et de ses efforts pour institutionnaliser des pratiques via une étude longitudinale de cas enchâssés (Musca, 2006 ; Pettigrew, 1990 ; Yin, 2003). Les analyses longitudinales ont pour but d'analyser l'évolution d'un phénomène au fil du temps (Vandangeon-Derumez et Garreau, 2014). Les données concernent plusieurs périodes et des unités d'analyse comparables (Menard, 1991). L'étude de cas enchâssés est à ce titre très adaptée pour rendre compte de processus organisationnels complexes en comparant différentes unités (Musca, 2006). Nous avons ainsi étudié au sein d'un cas unique (celui du CJD) des sous-unités d'analyse (Yin, 2003) que sont les 7 tentatives d'institutionnalisation de pratiques innovantes qui ont émergé de 2016 à 2022. La recherche-action constitue, à ce titre, un moyen privilégié pour les études longitudinales, car elle permet « *une observation continue pour comprendre comment se transforme l'entreprise retraçant des processus d'évolution complexes prenant en compte de multiples acteurs et de multiples événements dans une perspective dynamique* » (Lallé, 2004, p. 56). La recherche-action est un mode d'intervention du chercheur qui s'appuie sur une problématique concrète (Allard-Poesi et Perret, 2004 ; David, Hatchuel et Laufer, 2012 ; Lallé, 2004 ; Lewin, 1951 ; Liu, 1997).



### **III. Structure de la thèse**

Notre premier chapitre « *LES COMMUNAUTÉS DE PRATIQUES À LA RECHERCHE DE LEURS MEILLEURES PRATIQUES* » correspond au chapeau conceptuel de notre recherche. Il permet de saisir en quoi les CoPs sont des organisations particulières au fonctionnement organique, informel et innovant, ayant une raison d'être qui les définit précisément et un réservoir de pratiques partagées qui en concrétise le fonctionnement. Il montre également pourquoi, au cours de leur cycle de vie, il arrive qu'elles aient besoin de davantage se formaliser, notamment pour faire valoir le bénéfice d'en être membre ou pour accroître leur pouvoir d'influence sur la société et devenir ainsi plus légitimes. Les CoPs ont la capacité de devenir des organisations forces de propositions et influentes dans leur environnement. Cependant, la littérature s'est peu penchée sur la façon dont elles pouvaient procéder. Nous proposons dans ce chapitre un cadre conceptuel à la croisée de la littérature sur les communautés de pratique et celle sur les bonnes pratiques permettant de définir les grandes orientations ou dimensions d'un tel travail d'identification des best practices à diffuser pour survivre et accroître leur légitimité tout en respectant leurs spécificités.

Le deuxième chapitre « *LE CJD, ENTRE MOUVEMENT MILITANT ET ECOLE DU DIRIGEANT* » présente les enjeux de notre terrain de thèse. Le CJD est une organisation avec une double mission : celle d'influencer le paysage socio-économique et celle d'être une école de dirigeant. Malgré des origines militantes fortes, le CJD est surtout reconnu pour ses travaux sur la Performance Globale. Nous nous proposons d'évaluer dans ce chapitre dans quelle mesure son fonctionnement en termes de communautés de pratique a pu influencer l'ambition du CJD d'être reconnu comme un acteur force de propositions dans la société. La recherche de bonnes pratiques en interne comme moyen d'être plus reconnu en externe apparaît comme un enjeu crucial sur lequel le CJD cherche à avancer.

Le troisième chapitre « *LE CHALLENGE DE LA PREUVE* » correspond à notre essai n°1. Ce chapitre analyse 17 best practices qui ont été partagées par des adhérents du CJD via des entretiens semi-directifs qui ont été codés et analysés quantitativement et qualitativement. Nos résultats montrent d'abord que le contenu du portefeuille de best practices de la communauté du CJD, son répertoire partagé de bonnes pratiques, porte avant tout sur la dimension « sociale » de la performance globale. Les best practices concernent le bien-être des

salariés ou des dirigeants, la gouvernance et les nouvelles méthodes de travail. Nos résultats montrent ensuite que les adhérents du CJD se basent sur deux sources de preuves sur quatre issues de l'evidence-based management (une des méthodes identifiées comme utiles à tester dans une CoP) que sont l'expertise et l'expérience du dirigeant et l'avis de leurs parties prenantes internes, en l'occurrence leurs salariés. Ils n'utilisent pas de sources scientifiques et très peu de données issues de leur entreprise comme la performance financière, pour justifier leurs best practices. Au total, nous retenons que les critères ancrés dans la culture et les valeurs de la CoP (community-based evidence) sont ceux privilégiés par les membres eux-mêmes dans le choix des best practices à diffuser.

Le quatrième chapitre « *LE CARACTERE INNOVANT COMPTE-T-IL VRAIMENT ?* » correspond à notre essai n°2. L'objectif de ce chapitre est d'étudier si le critère innovant pourrait aussi compter dans le choix des pratiques à diffuser par les CoPs. Nous nous sommes appuyés sur les données collectées en recherche-intervention, en particulier sur 16 pratiques qui ont été qualifiées par un comité mis en place par la communauté. Grâce à la méthode fsQCA, nos résultats montrent que la plupart des pratiques sélectionnées pour être diffusées à la fois en externe et interne ont une dimension sociale et sociétale importante. Elles illustrent plusieurs piliers de la performance globale et incluent des critères de transférabilité à d'autres organisations, d'inclusion des parties prenantes externes cette fois (clients, fournisseurs...) et les avantages retirés. Un nombre plus restreint de pratiques sont qualifiées de pépites uniquement par leur caractère innovant. Elles concernent les pratiques à vocation médiatique et qui font débat en termes de transférabilité en interne. Il existe enfin des pratiques "pépites" où le caractère innovant n'apparaît absolument pas alors que tous les autres critères sont présents.

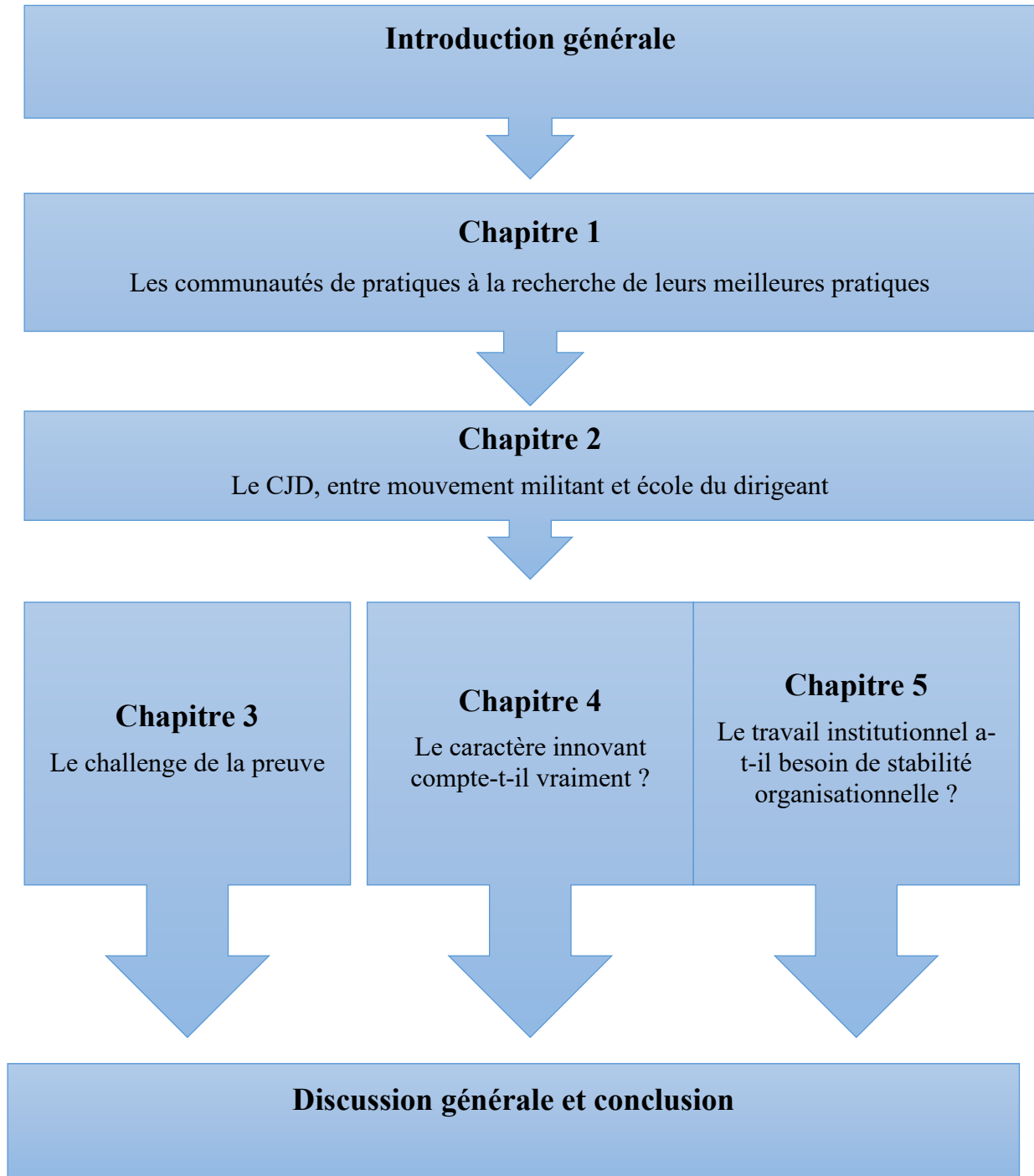
Le cinquième chapitre correspond à notre essai n°3 : « *LE TRAVAIL INSTITUTIONNEL A-T-IL BESOIN DE STABILITÉ ORGANISATIONNELLE ?* ». Ce chapitre se place à un autre niveau d'analyse, celui de l'organisation, pour appréhender les capacités de la CoP à mener un travail de recensement et d'évaluation des pratiques dans le but de les diffuser. Les CoPs ont un fonctionnement organique, et informel qui peut les amener à reproduire des réflexions ou des initiatives, sans forcément capitaliser sur cet ensemble d'activités. Pour éviter cette déperdition d'énergie, nous avons mené une étude longitudinale de cas enchâssés sur 7 initiatives lancées au sein du CJD entre 2016 et 2022. Toutes avaient pour but d'identifier et de partager des bonnes pratiques en interne ou externe. Nos résultats font apparaître, en termes de

travail de création institutionnelle (Lawrence et Suddaby, 2006), les facteurs organisationnels qui ont freiné (gouvernance changeante, forte décentralisation, énergie bénévole) ou facilité (formation, formalisation, ajustement mutuel) les efforts pour identifier et diffuser les pratiques recensées.

*In fine*, la *DISCUSSION ET CONCLUSION GENERALE* présentent les résultats de nos principaux essais et la thèse que nous soutenons. Nous discutons ensuite plus précisément des contributions théoriques, managériales et méthodologiques de nos travaux au regard de notre problématique initiale. Nous nous demandons notamment jusqu'où les CoPs doivent aller dans ce travail de valorisation des bonnes pratiques, pour ne pas se dénaturer. Nous formalisons ensuite un outil de pilotage des bonnes pratiques pour le CJD par l'intermédiaire des 3 critères retenus dans nos résultats, et les positionnons au sein de logiques parfois contradictoires qui se rencontrent ou s'affrontent au CJD. Nous revenons aussi sur notre expérience en tant que chercheur-acteur au sein d'une CoP afin de mettre en exergue les défis d'un environnement changeant pour mener notre recherche. Enfin, nous concluons sur les limites et les opportunités de notre recherche.

Nos chapitres sont présentés en synthèse dans le schéma ci-dessous.

*Schéma 1 Structure de la thèse en termes de chapitres*





# **CHAPITRE 1 : LES COMMUNAUTÉS DE PRATIQUES À LA RECHERCHE DE LEURS MEILLEURES PRATIQUES**

L'objectif de ce premier chapitre est de définir un cadre conceptuel permettant d'analyser la façon dont une communauté de membres peut valoriser les connaissances qu'elle produit et son expertise pour accroître sa légitimité.

Nous proposons d'aborder ce sujet à travers l'étude de la manière dont une communauté de pratiques - cette organisation singulière décrite dans des travaux dans diverses disciplines et plus récemment en management - identifie et sélectionne ses bonnes pratiques. Le cadre conceptuel proposé est donc à la croisée de trois champs de littérature : celui sur les communautés de pratiques, celui sur les best practices et celui sur la légitimité et le travail de création institutionnelle.

En partie 1, nous présentons la nature des CoPs, leurs caractéristiques particulières et le fonctionnement informel. Nous proposons une comparaison de cette communauté spécifique avec d'autres types de communautés et de groupements qui leur ressemblent afin de mieux délimiter notre objet de recherche. Nous montrons que les communautés de pratiques constituent des organisations particulièrement adaptées à la formation et la circulation de connaissances tacites, un apprentissage social et situé, et que leurs conditions de succès et de survie sont d'abord basées sur une activité d'échanges et de partage de bonnes pratiques.

Nous montrons en partie 2 que les communautés de pratiques, peuvent suivre un cycle de vie, au cours duquel elles rencontrent un besoin croissant de reconnaissance et de légitimité en interne - pour garder des membres actifs et en attirer de nouveaux - et en externe - auprès de l'entreprise qui les héberge, auprès d'autres communautés, des médias ou d'une cible à toucher. Les CoPs peuvent ainsi souhaiter – ou avoir le besoin – de dépasser leur premier stade de cycle de vie, celui des échanges informels, et d'aller plus loin dans la construction de leur légitimité en tant qu'organisation en s'engageant dans un véritable travail de création institutionnelle... sans vouloir toutefois pour autant forcément s'institutionnaliser pour ne pas se dénaturer.

Le pilotage du passage d'un stade à l'autre du cycle de vie des CoPs étant peu étudié dans la littérature, nous proposons, en partie 3, de relever ce défi managérial via l'identification et la sélection des bonnes pratiques.

Nous présentons enfin le cadre conceptuel de notre recherche sur la base de critères de sélection des meilleures pratiques que la CoP peut et doit effectuer et des conditions organisationnelles dans lesquelles peuvent s'opérer ces efforts de création institutionnelle sans toutefois lui faire perdre sa spécificité.

## **I. Les communautés de pratiques, ces organisations particulières**

### **I.1. La CoP et sa raison d'être : une organisation informelle source de connaissances, d'innovations et de bonnes pratiques**

L'intérêt porté aux dynamiques internes de l'innovation et à la gestion des connaissances a amené les chercheurs à s'intéresser à des organisations particulières dont certaines caractéristiques pourraient favoriser la production de nouvelles connaissances. Le concept de communauté de pratiques a été forgé à travers l'observation d'interactions informelles fructueuses où des connaissances tacites étaient échangées. Le concept de CoP désignait au départ ainsi uniquement des groupes informels d'individus qui partageaient un intérêt commun sur un sujet. Elles constituaient des modalités organisationnelles informelles, mais efficaces pour repérer et identifier des pratiques et des connaissances. Nées de l'observation de simples échanges en face en face au sein des entreprises (Lave et Wenger, 1991 ; Wenger, 1998b), elles ont progressivement évolué à travers différentes avancées théoriques et empiriques.

Les travaux se sont ainsi d'abord intéressés aux processus d'apprentissages qui s'y déroulaient, dans le domaine de la gestion des connaissances et ensuite dans les champs du management et de la stratégie, où l'attention a plus porté sur les caractéristiques de ces organisations particulières pour innover (Sarazin, Cohendet et Simon, 2017).

## La CoP : un espace d'engagement mutuel et d'apprentissage social et situé, autour d'une raison d'être

La communauté de pratique s'est d'abord inscrite dans la « théorie de l'apprentissage situé » (Lave, 1991, Lave et Wenger, 1991) puis Wenger (1998) a formalisé sa propre théorie « sociale » de l'apprentissage (Lièvre, Bonnet et Laroche, 2016). Au sein des CoPs, l'apprentissage fonctionne par la participation d'un individu à un collectif, et non comme un processus solitaire et cloisonné. Il ne s'agit plus de transférer une connaissance de façon descendante, mais d'apprendre en participant à des groupes sociaux (Berry, 2008). Les CoPs proposent à cet égard un nouveau mode de coordination en cherchant à « *corriger les principaux "échecs d'apprentissage" caractéristiques des organisations hiérarchiques* » (Amin et Cohendet, 2004, p. 113). Elles sont un moyen d'articuler la connaissance tacite et la pratique (Amin et Roberts, 2008 ; Gressier, 2012), le tout réalisé dans une approche communautaire (Harvey, 2010).

La communauté de pratique est d'abord une communauté sociale et située « d'apprentissage ». Les membres qui y adhèrent sont engagés dans un effort mutuel de production de connaissances et d'expertise sur la base d'une raison d'être bien précisée qui concentre et donne un sens à leurs efforts. Une communauté de pratiques est ainsi basée sur 3 dimensions essentielles : une entreprise ou un projet commun, un engagement mutuel et un répertoire partagé de ressources (Wenger, 1998 ; Wenger, McDermott et Snyder, 2002a).

En premier lieu, au-delà d'un simple réseau informel d'individus, les communautés de pratique rassemblent des personnes qui partagent une préoccupation en commun sur un thème particulier. Cela peut être une passion (le football), une problématique (accompagner les aidants en entreprise), un intérêt militant (la défense des droits des animaux) ou un intérêt tout court (le système de gestion informatique des entreprises) sur lequel les individus rencontrent un besoin d'échanger pour trouver des solutions. Le projet ou le domaine d'intérêt est la raison d'être de la CoP. Elle guide ses activités, ses objectifs, sa place dans le monde et donc son identité (Wenger, McDermott et Snyder, 2002a, p. 31). Il est donc essentiel pour chaque communauté de pratique de préciser quelle est cette raison d'être ou quel est cet objectif commun qui rassemble, fédère ses membres et concentre leurs efforts réciproques.



En second lieu, la communauté de pratiques permet un apprentissage collectif grâce à l'engagement mutuel des participants. Ceux-ci ont des interactions régulières pour développer de nouvelles pratiques et élaborer ainsi une identité partagée (Dameron et Josserand, 2007). Le fonctionnement de la communauté repose sur le respect mutuel et la confiance (Wenger *et al.*, 2002). L'engagement des participants est volontaire et non contraint. Les participants peuvent prendre part à plusieurs projets et s'en extraire à un moment donné : « *Les membres gardent une part d'autonomie dans la conduite finalisée de leur cheminement individuel au sein de l'environnement, dès lors où la démarche individuelle ou collective sert l'organisation mise en place* » (Gressier, 2012, p. 129). Pour fonctionner, une CoP se base ainsi sur un engagement mutuel élevé, régulier et durable de ses participants.

Enfin, les échanges réguliers amènent les CoP à partager un répertoire commun de ressources, à réifier leurs activités informelles (Wenger, 1998). Ce répertoire partagé prend la forme de documents, d'outils, de connaissance tacite et explicite, d'histoires, d'abréviations, de modèles débattus. Les pratiques désignent « *un ensemble de cadres, d'idées, d'outils, d'informations, de styles, de langage, d'histoires et de documents que les membres de la communauté partagent* » (Wenger, 1998, p. 12). Parmi les pratiques partagées, les membres doivent être capables de distinguer ce qui est codifiable et formalisable afin de valoriser leurs productions (Wenger, McDermott et Snyder, 2002a) : « *Une communauté est organisée sous la forme d'un processus de gestion des connaissances ; il s'agit d'identifier, de codifier, de diffuser, de mutualiser et de capitaliser l'information* » (Gressier, 2012, p 115).

## La CoP, une organisation informelle, organique qui lui permet d'être innovante

La communauté de pratiques est une organisation qualifiée d'informelle (Wenger, 1999), d'innovante (Brown et Duguid, 1991) et d'organique (Wenger and Snyder 2000). Par informelle, Wenger (1998) n'entend pas que la CoP soit désorganisée ni qu'elle n'ait aucune structure. Il entend par là qu'elle « (...) *évolue de manière organique qui tend à échapper aux descriptions et au contrôle formels* » (Wenger, 1998, p. 118). Elle peut s'adapter aux nouvelles tendances, expérimenter puis s'arrêter ou recommencer sans qu'elle doive en référer à une autorité établie : « *L'un des principaux avantages de ces petites communautés auto-constituantes que nous avons décrites est qu'elles échappent aux tendances à l'ossification des*

*grandes organisations* » (Brown et Duguid, 1991, p. 50). Cette structure organique leur permet de contribuer au processus d'innovation via la « capitalisation de bonnes pratiques », la « résolution agile de problèmes » et le « développement de nouvelles idées » (Goglio-Primard et Soulier, 2018, p. 4).

Les CoPs suivent un développement autonome (Lave et Wenger, 1991) et peuvent décider seules des directions à prendre en termes d'objectifs : « (...) elles fixent leur propre ordre du jour et établissent leur propre leadership » (Wenger et Snyder, 2000, p. 142). Le pouvoir de décision y est décentralisé et le leadership distribué à l'ensemble de la communauté (Wenger, McDermott et Snyder, 2002). Les participants sont auto-sélectionnés, le plus souvent par cooptation. Les rôles peuvent être définis ou non selon les besoins de la communauté. Nous avons synthétisé leurs principales caractéristiques dans l'encadré 1.

*Encadré 1 Caractéristiques du fonctionnement des communautés de pratique d'après Wenger (1998, p125-126) et Wenger et al (2002)*

- Leadership distribué
- Pouvoir décentralisé
- Autonomie dans la prise de décision
- Absence de liens hiérarchiques
- Rôles formels ou informels
- Autosélection des membres
- Investissement volontaire et soutenu
- Un jargon interne
- Facilité et rapidité dans la communication, pas de préambule
- Une vision partagée, un discours commun
- Les problématiques à résoudre sont identifiées très rapidement
- Proximité et complicité
- Une identité forte de la communauté

Les CoPs, dotées d'une structure souple, ont un mode de fonctionnement à l'opposé de celui de structures plus rigides comme les bureaucraties (Brown et Duguid, 1991) ; il se distingue également du mode de fonctionnement d'autres types de communautés ou groupement.

## **I.2. La CoP, une organisation qui se distingue par son mode de fonctionnement**

Les CoPs ont été distinguées des groupements traditionnels hiérarchiques (Chanal, 2000 ; Cohendet, Créplet et Dupouët, 2003 ; Wenger, 1998b) tels que les équipes ou les unités d'entreprise et des *réseaux* (Wenger, 1998 ; Wenger et Snyder, 2000). Elles ont aussi fait l'objet de comparaison avec d'autres types de communautés (Amin et Cohendet, 2000 ; Cohendet, Roberts et Simon, 2010 ; Wenger, McDermott et Snyder, 2002a) comme les communautés virtuelles, d'utilisateurs, d'intérêt. Il existe en réalité de nombreux concepts similaires aux communautés de pratiques (Aljuwaiber, 2016) : les réseaux de pratiques, les communautés de praticiens, de connaissances, organisationnelles... et les nuances sont parfois très ténues et diffèrent selon les appréciations des auteurs.

Nous présentons dans cette partie les ressemblances et différences des CoPs avec d'autres concepts proches : *les groupements hiérarchiques, les réseaux, les communautés d'intérêt, épistémiques et d'innovation, le ba, les organisations orientées conception et les adhocraties* (Cf. tableau 2). Nous nous limitons ici ainsi aux organisations qui nous semblent les plus représentatives et dont se distinguent les CoPs. Nous basons notre comparaison sur des critères liés avant tout au fonctionnement : le degré de formalisation des rôles, le recrutement de nouveaux membres, la décentralisation de la structure en termes de décision et de hiérarchie, leur but, l'investissement volontaire ou contraint des individus.

Les CoP se différencient ainsi des *groupements hiérarchiques* plus classiques tels que les unités commerciales ou fonctionnelles, les équipes opérationnelles ou de projet. De fait : « *Les communautés de pratique sont plus lâches, informelles et autogérées que les unités commerciales, même lorsqu'elles sont fortement institutionnalisées. Elles sont fondées sur la collégialité, et non sur les rapports hiérarchiques, et l'adhésion dépend de la participation plutôt que de l'affiliation institutionnelle* » (Wenger et Snyder, 2000, p. 41). Dans les groupements classiques hiérarchiques, comme une équipe au sein d'une entreprise, les rôles sont définis et formels (chef de projet, informaticien, secrétaire...) ; le recrutement se fait sur candidature et entretien et la décision finale revient le plus souvent encore au manager ou au leader ; la prise de décision relève du leader et du manager ; leur but dépend de la mission à accomplir (produire ou délivrer ou réaliser des tâches) ; l'investissement des participants est

encadré par un contrat de travail, leur participation n'est pas forcément volontaire (on définit des jours travaillés même si un salarié peut ne pas avoir envie d'y aller, il est attendu à son bureau ou connecté en télétravail).

Les CoPs présentent également des points communs et des différences avec d'autres communautés.

Les communautés ou réseaux d'intérêts (Fischer, 2001) sont avant tout des réseaux de relations qui regroupent des personnes cherchant à partager un sujet ou un projet en commun. Introduites par Licklider et Taylor (1968) pour caractériser les communautés en ligne avec l'utilisation des premiers ordinateurs, elles sont composées de parties prenantes issues de différentes communautés (Fischer et Ostwald, 2005). Comme chez les CoPs, les participants ont une passion en commun ; cependant elles n'ont pas le même objectif d'amélioration de la pratique, ni le même niveau d'engagement (Wenger, 1998).

Les communautés épistémiques (Cowan, David et Foray, 2000) se différencient davantage des communautés de pratiques. Elles sont dédiées à la production et à la diffusion de connaissances, le plus souvent scientifiques. Aussi appelées « communautés de savoirs » (Boland et Tenkasi, 1995), elles sont définies comme des petits groupes de travail composés d'experts « *engagés dans un ensemble de questions mutuellement identifiées* » (Cowan, David et Foray, 2000, p. 234). À la différence des CoPs, elles détiennent une autorité procédurale pour guider leurs activités collectives (Cowan, David et Foray, 2000) et sont moins centrées sur les notions d'autonomie et d'identité (Créplet, Dupouët et Vaast, 2003). Elles sont utiles pour rendre compte de l'action collective des communautés scientifiques et de leur influence sur les politiques (Haas, 1992 ; Meyer et Molyneux-Hodgson, 2011).

Tableau 2 Comparaison entre les communautés de pratiques et d'autres organisations proches (Source : notre production)

Éléments de fonctionnement	Communautés de pratiques	Groupements hiérarchiques (équipe, unités)	Réseaux	Communautés d'intérêts	Communautés épistémiques	Communautés d'innovation	BA	Organisations orientées conception	Adhocraties
<b>Rôles</b>	Informels et formels selon son développement	Formels	Informels et formels	Informels	Experts	Informels et formels	Informels	Formels	Formels et informels
<b>Recrutement</b>	Autosélection par les membres, cooptation	Par un leader ou un manager	Sur la confiance	Par les pairs	Via une autorité	Autosélection par les membres	Tous les membres de l'organisation virtuellement	Par un leader ou un manager	Recrutement d'experts ou de professionnels
<b>Prise de décision</b>	Collégiale	Par un leader ou un manager	La présidence du réseau	x	Existence d'une autorité	Collégiale	x	Par un leader ou un manager	Pouvoir distribué de façon égalitaire
<b>But</b>	Améliorer la pratique, développer les compétences, création de best practices autour d'un objectif ou sur une thématique donnée	Accomplir des tâches, produire ou délivrer un service	Création et maintien de relations via des rencontres formelles et informelles	Etre informé sur un sujet	Production, codification et diffusion de connaissances	Innover	Développement de compétences	"piloter des processus créateurs de concepts, d'objets et de métiers nouveaux"	Permettre l'innovation, travailler par projets et à coups, résoudre des problèmes.
<b>Investissement</b>	Volontaire	Contractuel, pas forcément choisi	Selon les besoins	Selon l'intérêt	Plus encadré, autorité procédurale	Volontaire	Volontaire et informel	Piloté, favorisé par l'organisation	Volontaire et fort dans des projets

Les communautés d'innovation (Cohendet, Simon et Sarazin, 2017) sont aussi des groupes informels, internes ou externes à une organisation, mais dont le but est expressément de participer au processus d'innovation par lequel *“les idées créatives émergent, sont validées, sont testées, et sont mises en œuvre”* (p. 14). Ces communautés ressemblent fortement aux CoPs dans leur fonctionnement, à la différence près que leur raison d'être et leurs objectifs sont orientés avant tout sur l'innovation. Alors que dans les CoPs, l'objet initial est d'échanger sur un sujet commun, d'améliorer et d'enrichir les idées, de nourrir des bonnes pratiques et pas de dédier toute leur énergie à innover. Toutefois il se peut qu'une CoP soit considérée comme une communauté d'innovation selon le type d'activités qu'elle met en œuvre. Cohendet *et al* (2017) ont pris le parti de mettre de nombreuses formes de communautés sous l'égide des *communautés d'innovation* dont les communautés de pratiques, les communautés d'utilisateurs des marques, les communautés virtuelles (Cohendet, Créplet et Dupouët, 2003), les communautés d'intérêts (Fisher, 2002), les communautés épistémiques (Cowan, David, Foray, 2000), les communautés internes et externes.

Une autre notion proche de la CoP est le *ba*, un concept japonais introduit par Nonaka et Konno. Il peut être vu comme un espace partagé propice à la création de connaissances qui peut être physique, virtuel, mental ou une combinaison des trois (Nonaka et Konno, 1988). Le *ba* permet aussi d'analyser les conditions d'apprentissage au sein d'une organisation (Peillon, Boucher et Jakubowicz, 2006). Il s'intègre à un modèle de gestion de connaissance plus global (SCRO<sup>4</sup>) qui explique le passage de connaissances tacites à explicites par les interactions entre individus, groupes et organisation : *« Ba est un lieu existentiel où les participants partagent leurs contextes et créent de nouvelles significations à travers les interactions »* (Nonaka et Toyama, 2003, p. 7). Le « ba » n'a pas de structure à la différence de la CoP, il est davantage centré sur les acteurs, leurs échanges et la transformation de la connaissance (Peillon *et al*, 2006). Il n'a pas de frontières, apparaît et disparaît au gré des besoins ; il n'a pas d'identité, au contraire des CoPs (Nonaka et Toyama, 2003).

---

<sup>4</sup> Acronyme de Schéma Conceptuel Référentiel Opérationnel de Nonaka et Takeuchi (1995)

Pointant certaines limites des communautés de pratiques (indépendance vis-à-vis du contexte de l'entreprise, leur frontière, le flou autour de la participation...), Hatchuel *et al.* ont, quant à eux, conceptualisé les *organisations orientées conception* comme « *des formes d'organisations qui favorisent les cycles d'apprentissages collectifs permettant une régénération simultanée des objets, des savoirs et des métiers* » (Hatchuel, Le Masson et Weil, 2002, p. 39). Cette forme d'organisation consacre l'illustration du passage d'un paradigme de la production à celui de la conception pour les organisations qui doivent « *piloter des processus créateurs de concepts, d'objets et de métiers nouveaux* ». Ainsi c'est l'organisation elle-même qui se structure pour favoriser l'innovation et l'apprentissage et cette fonction n'est pas déléguée à la CoP.

Enfin, nous pouvons rapprocher le fonctionnement des CoPs à celui des organisations innovatrices appelées aussi adhocraties (Mintzberg, 1982). Structures organiques caractérisées par une décentralisation sélective, leur fonctionnement repose sur une gestion par projets et à coups avec des experts et des professionnels qui doivent joindre leurs efforts pour innover. Elles se coordonnent de manière informelle par ajustement mutuel, et évitent toutes formes de standardisation pour sortir de la routine, ce qui les rapproche des CoPs en termes de stratégie d'action collective (Struben *et al.*, 2016). En revanche, à la différence des CoPs, elles regroupent plutôt des experts et des professionnels ayant pour but de travailler sur un projet d'innovation commun, et pas forcément dans le but d'améliorer leur pratique sur un sujet donné. On ne sait pas vraiment dire si leur engagement est volontaire, comme c'est le cas chez les CoPs.

Au total, les CoPs sont des organisations particulières au fonctionnement informel, ce qui les distingue d'autres concepts intégrant plus de hiérarchie ou du contrôle ou insistant moins sur l'apprentissage situé dans l'amélioration des pratiques ou l'identité partagée. Les CoPs ne sont pas pour autant des objets aux frontières définies et figées *a priori*. Elles évoluent et peuvent être amenées à relever des défis différents au cours de leur cycle de vie dont celui d'acquiescer ou de maintenir leur légitimité.

## **II. La légitimité de la CoP, un enjeu au cœur de son cycle de vie**

« Une communauté c'est une structure qui vit de la valeur qu'elle produit » (extrait d'une interview d'Etienne Wenger par Goglio-Primard, 2020, p. 165). L'engagement au sein des CoPs est un engagement volontaire et le membre qui souhaite intégrer la CoP a pour but d'améliorer ses pratiques sur un sujet donné. Si les participants n'y trouvent plus d'intérêt, s'ils ne repartent pas avec des solutions à leurs problèmes, leur investissement risque de diminuer, mettant en péril la survie de la communauté. De fait, au cours de leur cycle de vie, les communautés rencontrent des enjeux de légitimité. Elles doivent prouver la valeur de ce qu'elles produisent d'abord en interne pour maintenir un dynamisme des membres qui s'engagent dans des efforts réciproques, mais également en externe pour se faire entendre en tant qu'organisation, diffuser ses bonnes idées ou acquérir des ressources qu'elle n'a pas. Cependant la façon de le faire n'est pas forcément spécifiée dans la littérature, tout comme la façon d'atteindre ces stades de maturité. Nous proposons la gestion des bonnes pratiques, le cœur d'activité de la CoP, comme un outil à exploiter pour asseoir leur légitimité. Partant du postulat que plus une pratique est diffusée et expérimentée par des organisations, plus elle est légitimée (Suchman, 1995), nous proposons que ce soit en identifiant un portefeuille de best practices, reflet de son expertise, et en les partageant, que la CoP va asseoir sa légitimité.

Nous présentons pour appuyer nos propos les différents cycles de vie des CoPs puis les synthétisons en 4 stades de maturité sur la base des travaux des précédents auteurs. Nous montrons comment se déroulent chacun des stades et l'enjeu pour ces CoPs d'asseoir leur légitimité au stade de maturité. Nous proposons enfin une piste à explorer pour aider les CoPs à piloter leur développement via leurs bonnes pratiques.

### **II.1. Les différents cycles de vie des CoPs**

Wenger (1998) a défini cinq phases de développement des communautés de pratiques : *potentialité, rassemblement, active, dispersée et mémorable*. En phase *potentialité*, les individus partagent des problématiques communes sans bénéficier du retour d'expérience des autres. En phase de *rassemblement*, les échanges commencent à avoir lieu, il y a une prise de conscience de l'intérêt à faire groupe. En phase *active*, les membres développent de nouvelles



pratiques. En phase *dispersée*, l'activité commence à décroître, il y a moins d'échanges. En ultime phase *mémorable*, la communauté est en fin de vie, il reste les souvenirs associés, les histoires qui font partie de l'identité des participants. Le cycle de vie de la CoP ainsi décrit, apparaît très déterministe. La CoP semble vouée à disparaître, ce qui n'est pas sans poser de question sur les conditions dans lesquelles l'activité de la CoP commence à décliner. On voit également, dans cette trajectoire de vie des CoPs, que la période clé pour sa survie et son développement est le passage entre la phase *active*, de production de pratiques et celle *dispersée*, au cours de laquelle la CoP a une activité en la matière réduite. Si la CoP parvient au contraire à stimuler la dynamique d'échange entre les membres pour continuer à les améliorer, si elle parvient à partager en interne et en externe des pratiques identifiées comme "best", elle pourrait sans doute surmonter ce déterminisme qui l'amène vers son extinction.

Quatre années plus tard, Wenger accompagné d'autres chercheurs (2002) ont révisé son modèle. Ils distinguent les premières étapes de vie de la CoP que sont la *potentialité* puis le *regroupement*, des phases de développement plus matures que sont *la maturité, l'organisation et la transformation*. En phase de *maturité*, la CoP se pose la question de comment maintenir son élan à travers la technologie, ses membres et ses pratiques. C'est le moment de clarifier les rôles, ses objectifs, ses frontières. Mais c'est véritablement en phase d'*organisation*, que la CoP ressent le besoin d'être reconnue et légitime :

« Lorsque les communautés atteignent leur maturité, elles ressentent souvent le besoin de devenir une partie reconnue de l'organisation et d'avoir une voix dans la stratégie et la direction de l'organisation » (Wenger, McDermott et Snyder, 2002b, p. 106).

En phase de *transformation*, la CoP peut soit s'arrêter, soit s'institutionnaliser. Ces premiers modèles, s'ils donnent une base, ont été critiqués en raison du nombre restreint d'études empiriques venant en appui des propos théoriques (Dameron et Josserand, 2007). Ils ont été complétés par d'autres modèles.

Gongla et Rizzuto (2001) ont observé durant plusieurs années l'évolution de 60 CoPs, à différents stades de maturité, au cœur de la société informatique IBM. Cette étude leur a permis de construire un schéma de développement de la CoP en 5 étapes : *potentialité, construction, engagement, activités et adaptation*. Les premières phases de développement

ressemblent à celles déjà connues. La *potentialité* est la phase durant laquelle les membres partagent un intérêt commun, mais ne voient pas encore l'objectif de se rassembler. Puis la *construction* où les membres se rassemblent et construisent la communauté en définissant leur raison d'être. La communauté vit ensuite la phase *d'engagement* où elle grandit en taille et amplifie ses activités ; elle se complexifie, se développe et affine ses pratiques. Les deux dernières phases des communautés les plus matures sont l'activité et l'adaptation. En *activité*, la CoP s'ouvre à l'extérieur, les membres peuvent s'enrichir de l'expérience d'autres communautés pour résoudre leur problème. En *adaptation*, la CoP innove et suscite de nouvelles opportunités dans son environnement : « *La communauté identifie, influence, et même crée des tendances dans son domaine d'expertise* » (Gongla et Rizzuto, 2001, p. 847). Les membres de la CoP chercheraient plus à influencer leurs parties prenantes qu'à supporter leur propre organisation. La CoP prend alors une place d'innovatrice dans son environnement et peut même sponsoriser d'autres communautés. Comme on le remarque dans ce modèle, les phases dites de « maturité » sont les périodes dans lesquelles la CoP est amenée, de manière tacite, à renforcer sa légitimité en interne et en externe.

Dans la même mouvance, Lee *et al.* (2010) ont créé un modèle de maturité des CoPs basé sur une compagnie coréenne en 4 phases : *construction, croissance, adaptation et fermeture*. En phase de *croissance*, la CoP produit des best practices et cherche à développer son pouvoir d'influence, elle construit sa valeur. Ce stade de croissance est un moment intermédiaire où elle devient légitime et influente jusqu'à atteindre le stade d'*adaptation*, pour sponsoriser d'autres communautés et s'ouvrir à l'extérieur, elle se focalise alors sur l'innovation. À la *fermeture* la CoP se dissout ou évolue en une forme plus institutionnalisée comme un club ou un département spécifique dans une organisation.

Peu de temps après, Boughzala et Bououd, (2013) s'étonnent à leur tour du peu de modèles proposés pour évaluer la maturité d'une CoP. Ils construisent le modèle CoMM (Community Maturity Model) qui s'applique à tous types de communautés. Ils distinguent 4 phases de maturité selon l'avancement de la CoP : *l'Ad-hoc et l'Exploration* (phases de démarrage), *la Gestion et Optimisation* (phases de maturité). *Ad-Hoc* décrit une phase de démarrage très informelle où la CoP n'est pas réellement constituée. Elle se structure jusqu'à l'*Optimisation* où elle est capable de produire des résultats de qualité, c'est une phase de normalisation et de formalisation.

Enfin sur la base des travaux de Tuckman (1965) sur le cycle de vie des petits groupes, Prax (2019) résume les 4 étapes de développement des communautés de pratiques que sont : *la fondation, la fusion, la maturité et la transformation*. Durant la phase de *fusion*, les participants font émerger des bonnes pratiques alors qu'en phase de *maturité*, la CoP commence à s'institutionnaliser. Des enjeux se font connaître comme légitimer la CoP, identifier ses savoirs critiques ou encore identifier les bénéfices produits par la communauté via une traçabilité des bonnes pratiques ou la résolution de problèmes. Enfin, la phase de *transformation* est celle de la tension entre rester fermée avec le risque de tourner en rond, ou de s'ouvrir pour renouveler la communauté.

## II.2. Une synthèse des 4 stades de maturité des CoPs

En synthèse, nous avons proposé de réunir ces différents modèles de cycles de vie des communautés de pratiques à travers un modèle en 4 stades de maturité dans le schéma 2 : 1) le démarrage, 2) le développement, 3) la légitimité et 4) l'arrêt ou l'institutionnalisation.

*Schéma 2 Synthèse des 4 stades de maturité des CoPs (Source : notre production, dans la continuité de Lee et al, 2001).*

Wenger, 1998	Potentialité	Rassemblement	Active	Dispersée	Mémorable
Wenger et al, 2002	Potentialité	Rassemblement	Maturation	Organisation	Transformation
Gongla et Rizzuto, 2001	Potentialité	Construction	Engagement	Activités	Adaptation
Lee et al, 2010	Construction	Croissance	Adaptation	Fermeture	
Boughzala et Bououd, 2011	Ad-hoc	Exploration	Gestion	Optimisation	
Prax, 2019	Fondation	Fusion	Maturité	Transformation	
	Démarrage	Développement	Légitimité	Arrêt ou institutionnalisation	

Lorsque nous détaillons les activités sous-jacentes à ces différentes phases dans le tableau 3 nous constatons que les activités liées à la recherche de la légitimité de la CoP sont au cœur du

processus d'évolution et de survie de la CoP ; à ces différentes étapes et activités sont associés ainsi différents enjeux pour les CoPs.

Premièrement, le stade de **démarrage** désigne le moment où des individus prennent conscience de l'utilité d'échanger entre eux puis commencent à constituer une communauté (Wenger, 1998, Wenger *et al*, 2002). Ils se revoient, créent un rythme d'échanges, définissent leur raison d'être et les objectifs (Lee *et al*, 2010). Les participants partagent des problématiques communes (Wenger, 1998) et ont conscience de l'intérêt à faire groupe. C'est la phase où la CoP prend vie et se construit et constitue sa raison d'être (Gongla et Rizzuto, 2001, Lee *et al*, 2010).

Deuxièmement, le stade de **développement** désigne le moment où la CoP se structure. De nouveaux participants sont cooptés et agrandissent la CoP (Gongla et Rizzuto, 2001). La CoP produit naturellement et de plus en plus des bonnes pratiques (Wenger, 1998, Wenger *et al*, 2002, Lee *et al*, 2010, Prax, 2019). C'est une phase où la CoP formalise davantage ses activités (Lee *et al*, 2010, Boughzala et Bououd, 2013), ses processus de fonctionnement (Gongla et Rizzuto, 2001) et définit les rôles des participants (Wenger *et al*, 2002).

Troisièmement, le stade de **recherche de la légitimité** est le stade où la communauté rencontre un besoin de reconnaissance auprès de ses parties prenantes (Wenger *et al*, 2002) et tient à faire connaître ses bénéfices (Gongla et Rizzuto, 2001, Prax, 2019) notamment pour conserver ses membres, en attirer de nouveaux, continuer à les inciter à échanger, mais également pour assumer son rôle en tant qu'organisation dans la société. Rechercher de la légitimité consiste pour la CoP d'être reconnu et de faire entendre sa voix que ce soit au sein d'une entreprise ou auprès de ses parties prenantes externes. Cette étape désigne la période où les CoPs peuvent devenir de véritables pôles d'expertise et ressentent le besoin de communiquer (Gongla et Rizzuto, 2001). Les CoPs développent, en effet, une compétence unique qui comprend du savoir, des pratiques et des approches singulières (Wenger, McDermott et Snyder, 2002b) sur un thème en particulier (défini par leur raison d'être). Elles peuvent être amenées à communiquer sur leurs connaissances via des conférences ou des publications spécialisées (Brown et Duguid, 1991 ; Dibiaggio et Ferrary, 2003). Elles peuvent ainsi être sollicitées, en tant que ressources sur des problématiques en lien avec leur raison d'être. À cette période, certaines des CoPs peuvent avoir la volonté de devenir de véritables "communautés d'innovation" pour avoir la capacité d'influencer véritablement leur

environnement (Gongla et Rizzuto, 2001). Nous pouvons faire l'hypothèse que cette tentation de la "communauté d'innovation" au-delà d'une communauté de pratiques puisse être alors une source de tensions au sein de la CoP si celle-ci se vit d'abord comme une communauté d'apprentissage situé et social pour ses membres.

Quatrièmement, le stade **d'arrêt ou d'institutionnalisation** désigne la période où la CoP se trouve devant deux scénarii possibles. Dans le premier cas, la CoP parvient à mener le travail de formalisation et de création institutionnelle à son terme en devenant une institution, un département d'entreprise, etc. Les CoPs ainsi implantées et pilotées volontairement au sein des entreprises (Cohendet, Roberts et Simon, 2010) sont alors désignées sous le terme de CoPs "pilotées". La CoP est alors tiraillée entre le besoin d'asseoir sa légitimité en valorisant son expertise et celui de garder son caractère profondément organique. Elle est confrontée dans cette phase de maturité à une forte tension entre devenir une organisation formalisée avec ses règles et la volonté de rester agile comme à l'origine. Dans le deuxième cas, l'activité décroît, des membres partent, des souvenirs restent et la CoP arrête d'exister.

Tableau 3 Les activités de la CoP à chaque stade de maturité (Source : notre production)

Stades de maturité	Les activités clés de la CoP
<b>Démarrage de la CoP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Partage de problématiques communes (Wenger, 1998)</li> <li>- Conscience de l'intérêt à faire groupe (Wenger, 1998, Wenger et al, 2002)</li> <li>- Création d'un rythme (Lee et al, 2010)</li> <li>- Formation de la CoP (Gongla et Rizzuto, 2001)</li> <li>- Définition de la raison d'être et les objectifs (Gongla et Rizzuto, 2001, Lee et al, 2010)</li> </ul>
<b>Développement de la CoP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La CoP grandit en taille et se structure (Gongla et Rizzuto, 2001)</li> <li>- Amélioration des process (Gongla et Rizzuto, 2001)</li> <li>- Production et partage de bonnes et de best practices (Wenger, 1998, Wenger et al, 2002, Lee et al, 2010, Prax, 2019)</li> <li>- Clarification des rôles (Wenger et al, 2002)</li> <li>- Normalisation et formalisation de ses activités (Lee et al, 2010, Boughzala et Bououd, 2013)</li> </ul>
<b>Affirmation de la légitimité interne et externe de la CoP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Besoin de reconnaissance et d'être entendue auprès de ses parties prenantes (Wenger et al, 2002)</li> <li>- Ouverture à l'extérieur avec d'autres CoP (Gongla et Rizzuto, 2001)</li> <li>- La CoP innove et influence son environnement (Gongla et Rizzuto, 2001)</li> <li>- Nécessité d'identifier ses savoirs critiques (Prax, 2019)</li> <li>- Montrer ses bénéfices (Gongla et Rizzuto, 2001, Prax, 2019)</li> <li>- Communication sur son expertise (Gongla et Rizzuto, 2001)</li> <li>- Mesure de la valeur de la CoP (Wenger et al, 2002)</li> </ul>
<b>Arrêt ou institutionnalisation de la CoP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perte de membres et d'énergie (Wenger et al, 2002, Lee et al, 2010)</li> <li>- Constitution de souvenirs (Wenger, 1998)</li> <li>- L'activité décroît puis s'arrête (Wenger, 1998, Wenger et al, 2002, Lee et al, 2010)</li> <li>- Institutionnalisation en structure plus formelle (Wenger et al, 2002, Lee et al, 2010)</li> </ul>

## Les CoP's externes, des organisations dont le pilotage en vue d'asseoir leur légitimité sans se dénaturer reste un défi à relever

Au total, une CoP arrivée au troisième stade de son cycle de vie doit ainsi jongler entre la légitimation de ses activités et de son expertise à travers le partage de ses bonnes pratiques tout en gardant ses spécificités de CoP : des échanges réguliers et un engagement réciproque pour faire progresser les pratiques autour de sa raison d'être, une indépendance, un caractère informel et un mode de fonctionnement organique. Elle doit aussi veiller à maintenir son dynamisme sous peine de prendre le risque de disparaître ou de devoir accepter de se dénaturer en s'institutionnalisant, par exemple en se transformant en CoP interne à une entreprise. Les CoPs, à ce stade, doivent donc faire face à un enjeu de taille d'affirmation de leur légitimité interne et externe sans se dénaturer, si elles ne veulent pas à avoir à faire face aux scénarii de la quatrième phase.

Toutes les CoPs ne suivent pas obligatoirement les étapes du cycle de vie de façon linéaire (Wenger, McDermott et Snyder, 2002b) et il n'est jamais certain qu'elles atteignent le stade de recherche de légitimité. En outre, « *au fil du temps, la CoP vieillit naturellement, le passage du temps ne garantit cependant pas nécessairement un niveau de maturité plus élevé* » (Dube, Bourhis et Jacob, 2006, p. 71). Toutes ne sont pas non plus vouées à devenir des CoPs internes à des entreprises, des CoPs pilotées par une structure hiérarchique classique d'entreprise. En revanche, on peut penser que nombreuses sont les CoPs qui vont devoir faire face à cet enjeu de recherche de légitimité pour continuer à exister et à progresser dans la façon d'embrasser encore mieux leur raison d'être sans se dénaturer et en restant une CoP externe. Or, peu de travaux montrent comment ces CoPs doivent relever ce défi d'asseoir leur légitimité.

Des travaux publiés dans le champ du management ont toutefois suggéré qu'il fallait « cultiver » les communautés de pratiques en les aidant au pilotage de celles-ci. Les CoP ont, en effet, réellement pris une place dans le champ du management (Probst et Borzillo, 2007) à la suite de la publication de l'ouvrage « *Cultivating communities of practice: a guide to managing knowledge* » publié par Wenger, McDermott et Snyder en 2002 (Berry, 2008). Elles ne sont plus alors seulement une vision nouvelle de l'apprentissage, des ponts au sein d'une économie de la connaissance, mais constituent des objets de recherche à part entière (par exemple Dokou et Lemoine, 2021 ; Rampa et Agogué, 2020). Des guides et des

recommandations ont été proposés pour *piloter les communautés* et les développer (Cohendet, Roberts et Simon, 2010 ; Dameron et Josserand, 2007 ; Probst et Borzillo, 2007). Ce pilotage des CoPs ne suppose pas qu'elles deviennent forcément des CoPs au sein d'entreprises classiques même si les entreprises sont désormais encouragées à innover hors des cadres traditionnels des services R&D, avec et/ou par l'intermédiaire de ces communautés de pratiques (Goglio-Primard *et al.*, 2020). Ce pilotage doit pouvoir aussi prendre place dans les CoP externes qu'il faut aussi "cultiver".

Ce pilotage des CoPs « externes » pour les aider à survivre et à se développer reste toutefois un véritable défi tant théorique qu'empirique ; les CoPs « externes » ne sont ainsi pas des organisations comme les autres alors que le concept de « pilotage » est parfois associé à des notions de formalisation et de contrôle, qui peuvent heurter la logique de fonctionnement même de ces CoPs externes. Elles doivent réussir à concilier une nécessaire formalisation des critères de sélection des best practices à diffuser permettant d'asseoir leur légitimité, tout en laissant une grande liberté de pensée et d'agir à leurs participants et en conservant ce pour lequel ils s'engagent, la raison d'être de la communauté.

### **II.3. L'identification des bonnes pratiques à diffuser au service de la légitimité des CoPs**

La légitimité organisationnelle décrit la « *perception ou l'hypothèse généralisée selon laquelle les actions d'une entité sont souhaitables, correctes ou appropriées au sein d'un système de normes, de valeurs, de croyances et de définitions socialement construit* » (Suchman, 1995, p.574). L'enjeu des CoPs qui arrivent au stade d'affirmation de leur « légitimité » est d'être davantage reconnues et entendues pour leur expertise (Wenger, McDermott et Snyder, 2002a) auprès de leurs parties prenantes. Durant ce stade, elles doivent continuer à entretenir une activité interne centrée sur l'échange et la production de bonnes pratiques tout en s'attachant à développer des activités de légitimation externe (Gongla et Rizzuto, 2001). Elles doivent identifier les bonnes pratiques les plus représentatives de leur expertise (Prax, 2020) et les faire-valoir.

Asseoir sa légitimité est un double enjeu pour les CoPs. En interne, il est important de garder des membres actifs, convaincus de la plus-value de la CoP pour eux-mêmes, qui vont



s'engager et apporter leur contribution à la communauté. En externe, une CoP qui acquiert une légitimité auprès de ses parties prenantes cibles - l'entreprise qui l'héberge, les médias, ou les politiques dans le cas de communautés épistémiques -, peut mieux faire entendre sa voix, négocier des ressources humaines, financières ou matérielles dont elle aurait besoin pour se développer et remplir ses objectifs en relation avec sa raison d'être. Dans le cas de communautés dites pilotées, c'est-à-dire les CoPs internes, la légitimité est d'ailleurs souvent du ressort d'un individu qui parraine la CoP pour lui apporter son soutien, qui appuie son existence et promeut les connaissances qu'elle produit (Gosselin *et al.*, 2010). Ces parrains procurent une forte légitimité à la communauté, mais leur l'investissement est censé se réduire dans le temps, pour laisser la CoP acquérir sa propre légitimité. Toutefois, en dehors de l'image d'un parrain et en dehors de ces CoP internes, il n'est pas réellement spécifié la manière dont la CoP peut asseoir sa légitimité en restant une CoP interne, sans aller jusqu'à l'institutionnalisation.

La littérature traitant de ce point sur les CoPs est peu développée à notre connaissance, alors qu'elle est explorée à propos des clusters d'entreprises (Berthinier-Poncet, 2014 ; Cusin et Loubaresse, 2020 ; Emmoth, Gebert Persson et Lundberg, 2015), les réseaux organisationnels (Provan, Kenis et Human, 2008) ou les grandes entreprises (Drori et Honig, 2013 ; Gawer et Phillips, 2013). La légitimité des organisations communautaires est en fait davantage le produit de pratiques informelles que de structures formelles (Connelly, 2011). Parfois de petites CoPs locales réussissent à avoir un impact global et à créer de nouvelles tendances, mais ces recherches sont émergentes et sont appelées à être développées (Capdevila, Cohendet et Simon, 2018).

Cette question de la recherche de la légitimité par les CoP soulève d'ailleurs le problème de ce qu'est le but ultime des CoPs. La réponse de Harvey (2010, p. 73) est éclairante : « *Ultimement, elles facilitent la réutilisation et la bonification des meilleures pratiques, fournissent un soutien à l'innovation* ». Wenger et Snyder (2000) encouragent en ce sens les participants à « *être explicites sur la valeur de la communauté au cours de son développement* » (p. 27). Ils recommandent de collectionner des preuves systématiquement, de diffuser l'expertise de la CoP et de faire témoigner les membres sur leurs bonnes pratiques.

Sachant que la production et le partage de best practices de façon régulière est un des leviers de réussite et de survie des communautés de pratique (Probst et Borzillo, 2007), un

travail de formalisation des critères de sélection de ces bonnes pratiques à partager au sein des CoPs est à explorer pour asseoir leur légitimité. Ce travail revêt, en effet, un enjeu de capitalisation et de valorisation des bonnes pratiques qui apparaît crucial dans différents modèles de maturité. Dans le développement des produits informatiques, il s'agit ainsi de procéder à « *l'identification, le partage et la normalisation des meilleures pratiques en matière de développement distribué dans l'ensemble de l'organisation* » (Ramasubbu, Krishnan et Kompalli, 2005, p. 82). La NASA a également utilisé un modèle de maturité pour l'évaluation des enregistrements de données climatiques : « *Au fil du temps, les ingénieurs qui ont travaillé sur de nombreux projets ont développé un ensemble de meilleures pratiques qui ont identifié les processus nécessaires pour optimiser les coûts, le calendrier et les risques* » (Bates et Privette, 2012, p. 1). Plus généralement, il existe des exemples de communautés implantées au sein de grandes entreprises qui ont su valoriser leurs innovations (Sarazin, Cohendet et Simon, 2017), mais beaucoup moins sur les CoPs spontanées ou externes qui n'ont pas les mêmes ressources et sur lesquelles porte plus spécifiquement notre travail.

Le processus pour identifier et sélectionner les meilleures pratiques dans le contexte des CoPs, qui produisent une très grande quantité d'idées nouvelles, est donc à approfondir pour asseoir la légitimité des CoPs externes ou spontanées. En effet, le but d'identifier des bonnes pratiques est bien que les participants de la CoP puissent les utiliser et, dans le cas où elles soient diffusées en externe que les parties prenantes puissent se les approprier. De plus, les CoPs, au contraire des communautés épistémiques, ne sont pas forcément constituées d'experts, mais d'individus qui expérimentent dans leurs propres pratiques les « bonnes » pratiques, qui sont là pour apprendre et trouver des solutions à leurs problématiques stratégiques ou quotidiennes.

Nous manquons ainsi d'informations sur les moyens pour les CoPs d'identifier leurs meilleures pratiques et sur les critères à prendre en compte pour sélectionner les plus aptes à être transférées. Constatant la rareté de la littérature sur ce sujet, nous nous référons à celle sur les bonnes et best practices en général.

### III. Les processus d'identification et de sélection des bonnes pratiques

L'objectif de cette troisième partie est de s'appuyer sur la littérature des bonnes et best practices pour comprendre comment elles se définissent, s'identifient et quels critères choisir pour qu'elles soient effectivement, facilement transférables dans et surtout hors de la communauté de pratiques.

#### III.1. De bonnes pratiques à best practices à partager ?

La question de la sélection des bonnes pratiques à diffuser implique de savoir les identifier et les sélectionner. Perrin (2006, p.15) résume l'enjeu de l'identification de ces bonnes pratiques : « *l'identification des bonnes pratiques a pour objectif stratégique de trouver les pratiques utiles, que sa codification vise à la rendre utilisable et que son transfert doit assurer que la pratique est utilisée* ». Le caractère « utile » à la pratique des membres de la communauté, comme critère de sélection d'une bonne pratique est intéressant et relève d'un problème plus général de logique de la preuve et du type de validité des pratiques que l'on souhaite retenir et partager. Cependant, l'enjeu de la légitimité externe, poursuivi à travers la sélection de bonnes pratiques qui traduirait l'expertise de la CoP à l'extérieur de celle-ci, nous amène également à utiliser le terme de « best practices » dans cette thèse alors même qu'il a fait l'objet de nombreux débats.

Les *best practices* traduites littéralement comme les « meilleures pratiques » en français, font référence à des pratiques qui induisent des résultats supérieurs par rapport à d'autres pratiques sur une thématique donnée. Ce qui distingue les best practices des autres pratiques, c'est fondamentalement la notion de performance ou de supériorité en termes de résultats (cf. tableau 4).

Tableau 4 Définitions des best practices

Auteur	Date	Définitions	Mots clés
Camp (1989)		"ce qui amène à une performance supérieure de l'entreprise"	performance

Hughes et Smart (1994)	<i>"l'activité ou l'action qui est exécutée selon un standard supérieur ou égal à celui atteint par d'autres entreprises dans des circonstances suffisamment similaires pour rendre possible une comparaison significative"</i>	performance
Lema et Price (1995)	<i>"une performance supérieure au sein d'une activité, quel que soit le secteur d'activité, des approches ou des méthodes de leadership, de gestion ou d'exploitation qui conduisent à une performance exceptionnelle"</i>	Performance supérieure
Szulanski (1996)	<i>"une pratique interne utilisée efficacement dans l'organisation, et qui s'avère nettement supérieure à d'autres pratiques internes ou alternatives connues en dehors de l'organisation"</i>	Supériorité de la pratique
Oyen (2002)	<i>"La notion de best practices repose sur l'idée qu'une intervention a été couronnée de succès selon certains critères et qu'elle est meilleure qu'une autre"</i>	Intervention réussie; meilleure, critères.
Bendixsen et de Guchteneire (2003)	<i>"Le terme "best practice" désigne des initiatives réussies ou des modèles de projets qui apportent une contribution exceptionnelle, durable et innovante à une question donnée."p677;</i>	Réussite; contribution, durable, innovant.
Leseure et al (2004)	<i>"les pratiques et modèles de gestion qui ont fait leurs preuves dans des entreprises exemplaires"</i>	Preuves de réussite
Bergek et Norrman (2008)	<i>"La Best practice peut être définie comme un processus qui est meilleur pour délivrer un résultat particulier que tout autre processus"</i>	Processus supérieur pour un résultat donné
Hiebeler et al (2012)	<i>"La meilleure façon de performer un business"</i>	Performance

Les principales définitions des best practices ont été formulées entre les années 1980 et 2010 comme le montre le tableau ci-dessus. La notion de best practices a depuis connu un certain nombre de critiques qui ont douté qu'elles puissent garantir des résultats en termes de performance dans les organisations (Wellstein et Kieser, 2011). À titre d'illustration, l'ouvrage de Peters et Waterman (1982), qui recensait les best practices des entreprises les plus performantes, fut rapidement critiqué puisque certaines de ces entreprises avaient fait faillite deux ans plus tard (Aupperle, Acar et Booth, 1986). D'autres critiques émises sur les best

practices ont porté sur les difficultés à les transférer d'une organisation à une autre, du fait de la dépendance de leur performance au contexte de l'entreprise constitué notamment de sa taille et de sa maturité (Harrington, 2004). Elles ont, en sus, différentes significations selon les organisations (Davies et Kochhar, 2002). Les plus récentes revues de littératures sur les best practices remettent ainsi en cause « *l'existence même de pratiques pouvant être reconnues comme "best"* » (Castro et Frazzon, 2017, p. 768) et l'aspect déterministe des best practices. Il peut en effet exister plusieurs réponses à différents problèmes qui conviendraient plus ou moins selon le contexte de l'organisation.

Le terme de bonne pratique est ainsi parfois préféré au terme de *best* pour « *signifier la possibilité que plus d'une approche/comportement conviennent à la même tâche, au même processus ou à la même activité.* » (Jarrar et Zairi, 2000, p. 66).

La définition donnée des bonnes pratiques (good practices) est toutefois généralement très proche de celle des *best practices*. Les bonnes pratiques sont ainsi définies comme « *les pratiques individuelles ou collectives, formalisées et ayant un impact significatif sur la performance de l'entreprise* » (Maire, 2018, p. 48), mais elles sont également vues comme une connaissance efficace à mobiliser (Szulanski, 1996), une bonne recette apte à résoudre des problèmes, une histoire réussie, une « *success story* » (Perrin, 2006).

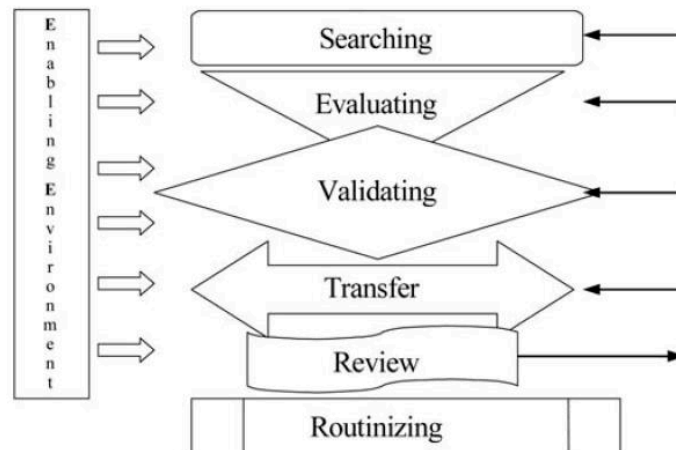
Dès lors, nous choisissons de retenir les deux termes dans le cadre de cette thèse, pour offrir une discussion plus large de la preuve et de la validité des pratiques. Les pratiques peuvent généralement être vues comme bonnes pour les adhérents de la CoP qui ont participé aux échanges constructifs sur celles-ci et qui peuvent les utiliser dans leur propre pratique tandis que les best practices nous semblent mieux à même de représenter l'effort d'identifier les pratiques qui semblent les meilleures pour refléter à l'extérieur de la CoP l'expertise de la CoP. La notion de « *best* » dans best practices est donc ici retenue comme relative à l'expertise que la CoP souhaite donner à voir.

### III.2. Le processus d'identification et de transfert des bonnes pratiques : l'enjeu de la validation et de la preuve apportée

En étudiant plusieurs cas de grandes entreprises, Jarrar et Zairi (2000) ont schématisé le processus d'identification et de transfert des bonnes pratiques, qui est devenu une référence courante, en 6 étapes successives (schéma 3) : la recherche, l'évaluation, la validation, le transfert, la revue et la routinisation.

Schéma 3 Le processus d'identification et de transfert d'une best practice

(Source : Jarrar et Zairi, 2000)



La première étape est la recherche de *best practices*. Les *best practices* peuvent se trouver par plusieurs sources : une revue de littérature ; des bases de données comme le site [bipiz.org](http://bipiz.org) qui recense plus de 1000 bonnes pratiques RSE. Il existe de nombreuses sources que les auteurs citent d'ordre externe. Chez Chevron US, les cadres de haut niveau étaient appelés à identifier les *best practices* sur un modèle de « bourdon » pour polliniser les meilleures idées (O'Dell et Grayson, 1998). La deuxième étape est l'évaluation des *best practices* identifiées. L'évaluation est « contextuelle et sujette à une situation spécifique et au groupe ou à la personne impliquée » (Jarrar et Zairi, 2000, p. 737). Il s'agit de s'accorder au préalable sur des critères de sélection (Maire, Bronet et Pillet, 2005) et donc sur les preuves à apporter en matière de validité qui permettent de distinguer les bonnes ou *best practices* des autres. La troisième

étape est l'étape de validation des best practices. Les manières de procéder à ce stade sont toutefois peu détaillées dans la littérature sur les CoPs. Ashton (1998) indique que jusqu'à la fin des années 90, peu d'entreprises étaient elles-mêmes capables de justifier l'impact des méthodes utilisées pour valider leurs best practices. La quatrième étape est le transfert des best practices, tandis que les dernières étapes sont le passage en revue et la routinisation de ce processus.

Nous n'analysons pas dans cette thèse l'étape de transfert proprement dite, car nous choisissons de nous concentrer sur l'étape préalable de sélection des critères de preuve et de validation considérée comme cruciale dans la qualité du transfert ensuite. Nous analysons également de manière détaillée les tentatives de routinisation du processus de sélection dans la CoP étudiée. Etudier en revanche l'étape de transfert réel supposerait de consulter les parties prenantes externes concernées par ce transfert, ce qui constitue une piste de recherche de recherche à notre travail.

### **III.3. La question de la preuve de la validité pour évaluer les pratiques à transférer**

Si l'enjeu d'identifier les bonnes ou best practices est de pouvoir les transférer à une autre unité, à une équipe, à une autre organisation afin d'acquérir via ces best practices une forme de légitimité, il est nécessaire de réfléchir à la nature des preuves ou des critères de validité qui permettent de dire que ce sont des bonnes ou best practices pour l'organisation qui s'y réfère ou qui souhaite les transférer. De nombreux travaux existent, pas forcément issus du champ des CoPs, sur cette question de la preuve. Nous présentons ici plusieurs exemples de critères en termes de preuve utilisés pour évaluer les bonnes pratiques dans les des entreprises, de l'administration publique et le domaine médical.

Dans le domaine des entreprises, l'un des exemples le plus connu dans la classification des bonnes pratiques en littérature est celui de Chevron (O'Dell *et al*, 1998). Comme indiqué dans l'encadré 2, ici la *best practice* est une bonne pratique qui a fait ses preuves et qui est applicable dans d'autres organisations du même secteur.

*Encadré 2 Classification des bonnes pratiques d'après l'entreprise Chevron (Source : O'Dell et al, 1998)*

1. **La bonne idée** (good idea) : n'est pas prouvée, mais qui fait sens intuitivement. Si elle a des résultats, elle peut être candidate à être implantée ailleurs.

2. **La bonne pratique** (good practice) : qui a fait ses preuves, quelle que soit sa forme (technique, méthode, procédure...)

3. **La meilleure pratique locale** (local best practice) : qui a eu les meilleurs résultats au sein d'une organisation

4. **La meilleure pratique du secteur** (industry best practice) : qui a eu les meilleurs résultats dans plusieurs organisations d'un même secteur

Dans le domaine de l'administration publique, Hall et Jennings (2008) ont distingué les best practices en termes de preuves disponibles, de risques de préjudice et de coûts pour les administrés. Ils les ont divisées en deux catégories que sont les *evidence best practices* et les *promising practices*. Les premières sont basées sur des preuves fortes et ont une haute validité interne et externe tandis que les deuxièmes sont plus anecdotiques. À ce titre, la FAO (Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'Agriculture) a aussi entrepris un travail de recensement et de diffusion des pratiques pour la sécurité alimentaire (FAO, 2019). Dans un rapport (FAO, 2013), elle définit les bonnes pratiques comme : « *une pratique dont il a été prouvé qu'elle fonctionne bien et produit de bons résultats, et qui est donc recommandée comme modèle. Il s'agit d'une expérience réussie, testée et validée, au sens large, qui a été répétée et qui mérite d'être partagée afin qu'un plus grand nombre de personnes puisse l'adopter* ». La FAO a formalisé le processus d'évolution d'une pratique dans l'encadré 3 ci-dessous :

*Encadré 3 Evolution d'une pratique chez la F.A.O. (Source : F.A.O.)*

- **Innovation, expérience** : qui n'a pas ou peu de preuves
- **Pratique prometteuse** : qui a fonctionné dans un certain contexte
- **Bonne pratique** : qui a fonctionné dans de nombreux contextes
- **Politique, principe, norme** : une bonne pratique qui est institutionnalisée dans le cas où elle de référence à l'instauration d'une nouvelle politique, de norme...



Enfin, le domaine médical s'appuie davantage sur les principes de l'evidence-based (Sackett *et al.*, 1996 ; Straus *et al.*, 2018) qui met l'accent sur la preuve scientifique issue de recherches cliniques, dans des conditions de validité interne fortement contrôlées. Il s'agit de rechercher le traitement le plus adapté pour un patient donné en étant attentif à la preuve scientifique derrière, à l'expertise clinique, et aux attentes du patient. C'est ainsi qu'en France la Haute Autorité pour la Santé en France encourage les professionnels à partager méthodiquement des bonnes pratiques en formalisant un niveau de preuves afin de graduer leur recommandation (HAS, 2014). En médecine, des preuves sont considérées plus fortes et crédibles que d'autres (Thyer et Pignotti, 2011) comme les contrôles cliniques randomisés, tandis que les preuves issues d'opinion ou de cas unique ou de pratiques sont considérées comme plutôt faibles.

Au total, les bonnes ou best practices désignent des pratiques qui ont montré des résultats supérieurs pour une problématique donnée. Pour les transférer, il faut savoir les identifier et les évaluer, d'où l'importance des critères de choix. Différents niveaux de preuves de validité et de transférabilité sont utilisés dans les organisations privées, l'administration publique et en médecine, allant de la simple intuition des praticiens à la preuve scientifique issue d'une approche evidence-based, en passant par une community-based peu développée dans la littérature.

Dans la mesure où les CoPs cherchent à travers ce processus de sélection/validation de bonnes pratiques à se rendre légitimes tant en interne qu'en externe, on peut s'attendre à ce qu'il y ait une articulation du type de preuve qu'il convient de retenir compte tenu de la spécificité de ces CoPs externes qui ne sont pas soumises, à la différence peut être des CoPs internes, à une autorité hiérarchique qui imposerait une forme de preuves donnée à la CoP et qui doivent formaliser leur processus de sélection tout en respectant leur fonctionnement organique spécifique.

## **IV. Vers un cadre conceptuel de notre recherche : le travail de sélection et validation de bonnes pratiques au service de la légitimité des CoPs**

Les CoPs externes (non intégrées au sein d'entreprise) sont des organisations au fonctionnement informel particulières construites autour d'une raison d'être ou d'un objectif spécifique qui est à la source de leur constitution. Ce sont des organisations qui, au cours de leur cycle de vie, rencontrent un défi de taille - celui d'affirmer leur légitimité - qui si elles le surmontent leur permettent de survivre et de continuer à se développer tout en conservant leur autonomie. Nous proposons ici d'analyser cette période cruciale pour une CoP externe à travers le travail de sélection et de validation des bonnes pratiques qu'elle effectue.

Nous souhaitons plus précisément étudier comment des CoPs identifient, sélectionnent et qualifient les bonnes pratiques à diffuser en interne et en externe dans une quête de légitimité et sur les conditions organisationnelles qui facilitent ou bloquent ce travail. Nous ne cherchons pas à savoir si la CoP est effectivement légitime, mais comment et dans quelles conditions organisationnelles elle construit sa légitimité par un travail de sélection des bonnes pratiques à valoriser. Pour ce faire, nous identifions trois questions plus précises à explorer dans la suite du document : le type de preuves et le caractère innovant des bonnes pratiques à identifier et à diffuser mis en place par la CoP, et la possibilité de mener ce travail compte tenu des conditions organisationnelles particulières qui la caractérise.

En termes d'identification de bonnes pratiques, la première piste à explorer est comment la CoP embrasse le challenge du niveau et du type de preuves à mobiliser pour valider les best practices à partager en interne et en externe (chapitre 3).

La deuxième question que nous identifions en termes de choix de bonnes pratiques à sélectionner par les CoPs est leur dimension innovante (chapitre 4). En effet, le travail de légitimation externe peut consister à partager des pratiques innovantes auprès des parties prenantes de l'organisation (Gawer et Phillips, 2013). Jusqu'où va compter le caractère

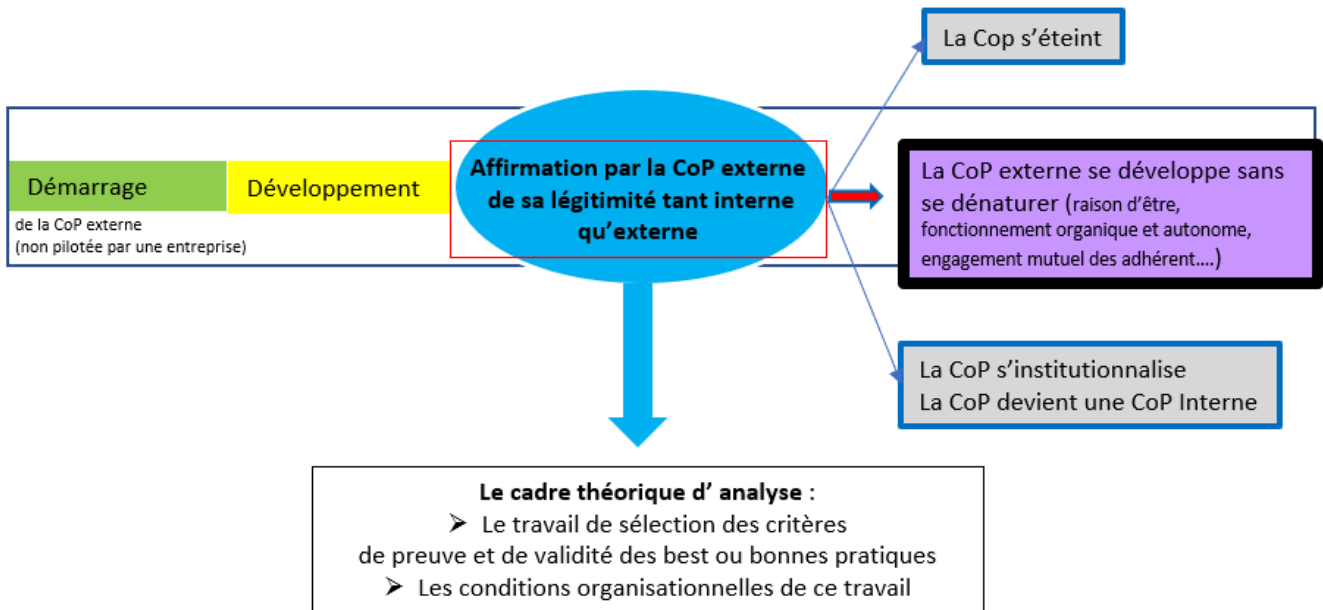
innovant dans la sélection des best practices à diffuser de la communauté ? La communauté aspire-t-elle à devenir en ce sens une communauté d'innovation ?

Enfin, la troisième question (chapitre 5) porte sur la façon dont les conditions de fonctionnement spécifiques de la CoP inhibent ou facilitent ce travail de création institutionnelle - à savoir l'identification, la sélection et la légitimation de nouvelles pratiques auprès de ses parties prenantes -, coûteux et engageant parfois des logiques contradictoires au sein de la CoP.

En synthèse, notre cadre conceptuel est schématisé ci-dessous.

*Schéma 4 Conceptualiser la façon dont la CoP affirme sa légitimité à un stade crucial de son développement : l'approche par le travail effectué par la CoP de sélection des bonnes pratiques à diffuser et des conditions organisationnelles de ce travail*

(Source : Notre production)



# **CHAPITRE 2 : LE CJD, ENTRE MOUVEMENT MILITANT ET ECOLE DU DIRIGEANT**

Ce chapitre entièrement dédié au CJD a pour objectif de présenter en détail les conditions de fonctionnement du CJD et les raisons de l'émergence d'une problématique stratégique qui fut à l'origine de la thèse. Salariée de l'association à un niveau local et régional, nous avons été l'observatrice privilégiée d'un besoin d'affirmation de la légitimité interne et externe progressif du CJD. Devenue ensuite simultanément ensuite chercheuse et salariée durant 4 années pour travailler sur la problématique ainsi identifiée, nous avons pu vivre au plus près et au cœur même du terrain, l'ensemble des processus à l'œuvre pour répondre à ce besoin.

Nous essayons ici de retracer le plus fidèlement possible ces éléments de contexte de la thèse qui, bien entendu, en conditionnent les résultats.

Nous présentons d'abord le CJD en tant que mouvement patronal militant. Nous montrons que le CJD a été précurseur sur un certain nombre de sujets socio-économiques, mais qu'il est relativement peu connu pour cela, à l'exception de ses travaux sur la performance globale. Ensuite nous montrons en quoi les ambitions militantes du CJD ont pu rentrer parfois en conflit avec ses activités internes d'école du dirigeant et son fonctionnement très organique. Nous concluons sur la nécessité pour le CJD de trouver des moyens de concilier ces deux logiques, et le rôle que le travail de sélection des bonnes pratiques à partager peut y jouer.

## **I. Le CJD en tant que mouvement militant**

### **I.1. Des jeunes patrons tournés vers le bien commun**

Le CJD est né du souhait de trouver des voies nouvelles pour justifier la fonction du patronat dans la société (Bernoux, 1974). En 1938, le Centre des Jeunes Patrons (CJP) est créé par un chef d'entreprise de confession catholique, Jean Mersch (illustration1). Il ne deviendra que plus tard, en 1968, le Centre des Jeunes Dirigeants (CJD).



Illustration 1 Photo de Jean Mersch, fondateur du CJP (Source : CJD)



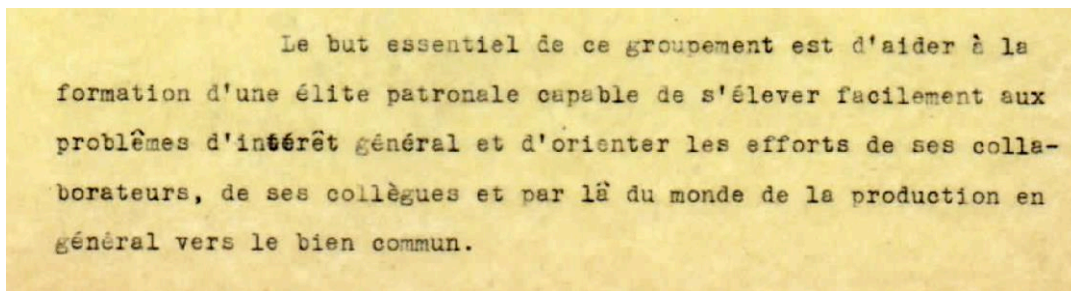
Illustration 2 Evolution des logos : du CJP au CJD (Source : CJD)

Dès le départ, les objectifs du CJP sont doubles (cf. illustration 3) : former une élite patronale au service du bien commun qui rendra compte du rôle de chef d'entreprise dans la société et créer une école des jeunes patrons via de l'entraide et des échanges réguliers (Bernoux, 1974). Le CJP se positionne ainsi comme un « *Centre d'études et d'information des jeunes patrons* » dans ses statuts et s'inscrit comme une branche des jeunes patrons du Comité Central de l'Organisation Professionnelle (CCOP). Selon l'étude de Le Bot sur la naissance du CJP (2012), le patron de L'OREAL (à l'époque la société française des teintures inoffensives pour les cheveux) aurait dit en 1939 : « *Ce qu'il faudrait, au fond, c'est surtout une école pour jeunes patrons, un centre des jeunes patrons* ». Une école de jeunes patrons qui se distingue par ses valeurs morales : servir le bien commun et l'intérêt général dans un esprit d'entraide. Même si le CJD n'a aucune connotation religieuse<sup>5</sup>, Le Bot n'hésite pas à en faire le

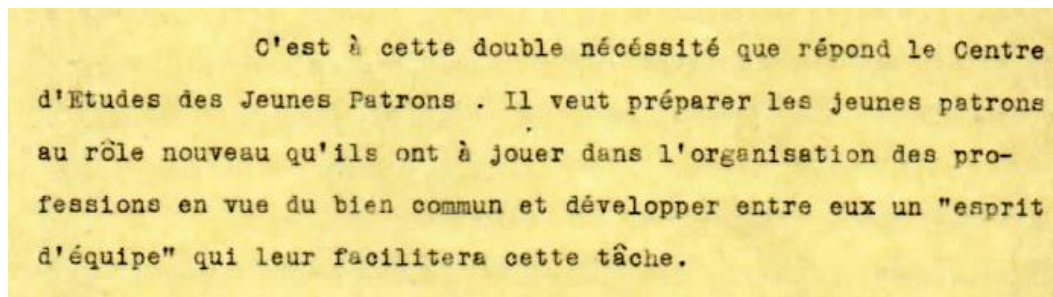
---

<sup>5</sup> À la différence d'autre mouvement patronal comme les EDC (Les Entrepreneurs et Dirigeants Chrétiens).

rapprochement : « *Les fondements du CJP sont ceux d'un cercle de réflexion ; ses dirigeants le rêvent comme un ordre religieux* » (2012, p. 111).



Le but essentiel de ce groupement est d'aider à la formation d'une élite patronale capable de s'élever facilement aux problèmes d'intérêt général et d'orienter les efforts de ses collaborateurs, de ses collègues et par là du monde de la production en général vers le bien commun.



C'est à cette double nécessité que répond le Centre d'Etudes des Jeunes Patrons . Il veut préparer les jeunes patrons au rôle nouveau qu'ils ont à jouer dans l'organisation des professions en vue du bien commun et développer entre eux un "esprit d'équipe" qui leur facilitera cette tâche.

*Illustration 3 Extraits de la « Revue des Jeunes Dirigeants » du 10 janvier 1939 (Source : CJD)*

Ces valeurs morales mises en avant s'appuient sur ce qui va devenir le credo du CJD, « mettre l'économie au service de l'Homme » : *“Pour un certain nombre de groupes, mettre l'économie au service de l'Homme, cela suppose un renversement de la société dans laquelle nous vivons. Pour notre part, nous ne croyons ni que le marxisme ait le privilège de l'humanisme, ni que le capitalisme ait le monopole de l'aliénation.”* José Bidegain, Président 1961-1964 du CJP (source : CJD).

Le CJP se développe ainsi fructueusement puisqu'il atteint les 3 000 adhérents en 1956 (d'après les archives internes du CJD). En parallèle, il mène un militantisme actif, se montre à l'origine de nombreuses prises de position ayant influencé le paysage socio-économique français, ce qui est relativement peu connu.

## **I.2. Un mouvement militant précurseur, mais relativement peu connu pour ses prises de position**

Le CJD a été précurseur sur un certain nombre de sujets synthétisés dans le tableau 3. Pourtant, il ne se déclare pas comme un syndicat, mais comme une association 1901 pour s'inscrire « *sur*

*des canaux d'influence alternatifs au syndicalisme classique* » (Le Bot, 2012, p. 102). Il se différencie des autres organisations patronales par sa propension à expérimenter. Il encourage ses adhérents à tester des propositions de réformes, des formes nouvelles de travail, afin d'en établir des retours d'expérience. Le CJD souhaite ainsi montrer un chemin alternatif au militantisme patronal classique : « *il s'agit pour elle (l'association) de collecter des informations sur les expériences menées dans le cadre de leurs entreprises par des patrons réformateurs, d'en discuter dans ses sections et de les diffuser afin que celles-ci puissent faire école* » (Le Bot, 2012, p. 104). Le CJD souhaite aussi être une force d'influence. Par influence, il est entendu la capacité à impacter l'environnement, les médias, les réglementations, les lois et les autres dirigeants. Cette recherche d'influence se manifeste à travers des communiqués de presse, des RDV auprès de ministres ou de leurs représentants, des prises de position. Le CJD se qualifie alors de « canal d'anticipation », de « poil à gratter du patronat » ou de « laboratoire d'expérimentations » (Bernoux, 1974).

*Tableau 5 Les sujets politiques où le CJD a été précurseur avant les années 2000*

*(Source : CJD)*

<b>Date de prise de position du CJD</b>	<b>Prise de position ou expérimentation du CJD</b>	<b>Date et impact dans la société française</b>
1945	Le CJD initie les comités d'entreprise	Création en 1945 des CE.
1953	Le CJD prend position en faveur de l'instauration d'un régime de protection contre le chômage	L'ASSEDIC est créée en 1958
1962	Le CJD propose la création des CESR (conseil économique et sociaux)	Ils verront le jour en 1982
1975	Le CJD milite pour la formation en alternance qui est illégale. Le corps enseignant et le patronat y sont hostiles.	Le CJD signe une convention de 4 ans avec l'Université Paris VII pour expérimenter l'enseignement alterné.
1986	Le CJD présente son projet d'instance unique de représentation du personnel (délégué du personnel, CHSCT, comité d'entreprise)	La loi quinquennale sur l'emploi reconnaîtra l'instance unique de représentation du personnel en 1993
1995	Le CJD prône l'entreprise à la carte (annualisation, réduction du temps de travail)	Les 35h verront le jour en 2000

Prenons le cas du rôle du CJD dans la réforme du temps de travail. Avant que les 35 heures ne soient promulguées en l'an 2000, le CJD prône l'entreprise à la carte dès 1995 (annualisation, réduction du temps de travail). Il invite « *le patronat à enterrer la hache de guerre* » dans les Echos (Cornudet, 1997), patronat qui s'oppose au projet de loi sans nuance. Le CJD sera le seul mouvement patronal à signer en septembre 1998 un accord avec le ministère de l'Emploi et de la Solidarité, dirigé par Martine AUBRY, pour que 400 entreprises du CJD expérimentent les 35 heures. Le journal Libération en fait des louanges : « *Le CJD, qui avait déjà initié les comités d'entreprises en 1945 et l'assurance chômage en 1953, s'est aimablement proposé pour servir de laboratoire à la ministre.* » (Nathan, 1998). Le CJD, fort de cette expérimentation, remettra un bilan critique à la ministre sur la Première loi Aubry. Un vice-président national du CJD, Laurent Degroote, donnera une interview à Libération où il exprimera le retour d'expériences des entreprises du CJD. Il préconise de laisser un temps de mise en place de deux ans et de s'adapter à la diversité des entreprises or la loi ne permet pas selon lui une telle souplesse, car « *elle change autoritairement une norme, sans tenir compte de la diversité entre les entreprises* » (Nathan, 1999). Ces préconisations n'auront pas forcément été prises en compte.

Toutefois, si le CJD a bel et bien fait preuve d'un militantisme patronal actif, il est étonnant de constater qu'il n'est pas spécialement connu pour cela. Deux études majeures ont porté sur le CJD, celles de Philippe Bernoux en 1974 sur son fonctionnement et celle de Florent Le Bot en 2012 sur la naissance du mouvement. Parmi eux, seul Mickaël Ciccotelli (2015) s'est véritablement intéressé à l'action collective patronale mise en œuvre par le CJD. En revanche, c'est sur le thème de la Performance Globale des entreprises que le CJD s'est distingué tant aux yeux des praticiens que du monde académique.

### **I.3. L'exception de la Performance Globale en termes de reconnaissance externe**

Dans la continuité de ses objectifs fondateurs de « *mettre l'économie au service de l'Homme* », le CJD publie la Charte du bien entreprendre en 1982 et promulgue la charte de l'entreprise citoyenne en 1992. C'est seulement à partir des années 2000 que le CJD s'approprie le terme de Performance Globale qui illustre la volonté de mettre à l'œuvre ces trois piliers :



- La Performance Économique nécessaire à toute entreprise pour fonctionner ;
- La Performance sociale ou sociétale qui renvoie aux actions de l'entreprise pour ses salariés ou son engagement envers la société ;
- La Performance environnementale qui se manifeste par le respect de l'environnement dans ses activités.

Sous l'impulsion du Président national Sylvain BREUZARD (2002), PDG de la société Norzys, 500 entreprises du CJD de toutes tailles expérimentent un dispositif de Performance Globale. Fort de cette expérimentation, le CJD formalisera des commissions de travail pour ses adhérents ; un guide sur la Performance Globale sera édité et vendu au grand public (CJD et Boras, 2014) ; un outil de mesure « le GPS » sera mis en ligne pour mettre aux entreprises de mesurer là où elles en sont et sur quels leviers elles peuvent agir.

Le monde académique repère cette effervescence et étudie le phénomène comme une intention stratégique (Asquin et Marion, 2005), via l'appropriation de la RSE par les dirigeants de PME (Bonneveux, 2010), l'innovation responsable et la performance globale (Berger-Douce, 2015), la performance sociétale des PME engagées dans la RSE (Bon et Taccola-Lapierre, 2015), entre autres. La performance globale est l'illustration d'une action militante du CJD qui a été reconnue et quelque part validée par le monde de la recherche (David et Hatchuel, 2007). Pourtant le CJD ne s'est pas engagé seulement sur la performance globale, mais également sur l'emploi ou les achats responsables.

Malgré un nombre de publications important et une volonté d'influencer le paysage français, il est étonnant de constater que le CJD n'est pas pour autant reconnu pour toutes ses innovations et toutes les fois où il a été précurseur. Est-ce son rôle ? Dans son enquête auprès du CJD Paris, Mickaël Ciccotelli décrit des adhérents qui sont davantage préoccupés par la vie interne du mouvement : « *nous n'avons observé aucune action récurrente de défense des valeurs du mouvement auprès de responsables politiques ou économiques. Les JD parisiens participaient à des activités qui étaient uniquement tournées vers eux-mêmes et qu'ils réalisaient dans l'entre-soi* » (2015, p. 59). C'est que le CJD porte une seconde ambition que celle du militantisme, celle d'école patronale.

## **II. Une organisation décentralisée centrée sur la formation et l'entraide du dirigeant**

*« Ainsi analysons-nous le choix fait par certains entrepreneurs de rejoindre le CJD comme une volonté d'accumuler certaines ressources afin de combler des lacunes rencontrées dans le cadre de l'exercice du métier de chef d'entreprise. »*  
(Ciccotelli, 2015, p. 10).

Les ambitions militantes du mouvement peuvent se heurter à une autre ambition du CJD qui est celle d'être une école des dirigeants d'entreprise et une organisation décentralisée qui ne permet pas toujours d'appliquer les volontés de la gouvernance sur le terrain, dans les sections locales. Alors que le CJD était précurseur sur un certain nombre de sujets avant les années 2000, ses efforts – sans abandonner son ambition militante – se sont accentués sur la vie interne du mouvement, en particulier la formation.

### **II.1. Une activité interne forte autour de la formation**

En sus de ses racines militantes, le CJD a toujours eu la vocation de former les jeunes patrons à leur métier de chefs d'entreprise. Depuis le début des années 2000, le mouvement a accru ses efforts pour outiller et former ses adhérents. D'abord il a créé son propre organisme de formation en 2002, par lequel les adhérents se forment avec des formateurs externes (plus de 3 445 dirigeants et collaborateurs formés en 2020-21). Ensuite, toujours en 2002, le CD a créé un programme interne de professionnalisation au métier de dirigeant « COPERNIC » en 2 à 3 ans pour les JD expérimentés. Ce programme est couronné par une remise de diplôme lors d'un évènement au siège (illustration 4).



Illustration 4 : Journée des CoPserniciens : des jeunes dirigeants ayant accompli leur parcours JD. Crédit photo Gilles Piel

Le CJD a aussi mis en place un « parcours JD » composés de ses propres modules de formation internes qui sont créés par les adhérents et animés bénévolement entre pairs. Parmi les 5 modules actuels (illustration 5) il y a Valeurs et Performances (pour les nouveaux JD), l'animation de réunion (VISA), apprendre à apprendre (AAA), des techniques d'intelligence collective (FACIL) et du média training.

	<p><b>Valeurs et Performances (V&amp;P)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Comprendre en quoi le CJD peut me permettre de grandir et faire grandir</li> <li>Découvrir les valeurs du Mouvement</li> <li>Expérimenter et vivre un moment JD</li> </ul>		<p><b>VISA +</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Réussir tes réunions</li> <li>Utiliser les outils et méthodes de conduite de réunion</li> <li>Travailler la posture d'animateur</li> </ul>
	<p><b>Apprendre à Apprendre</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Explorer « Pour quoi » et « Comment » j'apprends</li> <li>Découvrir et expérimenter dans un contexte JD comment optimiser mes modes d'apprentissage</li> <li>Mettre l'acquisition de savoirs au service de mes projets professionnels et personnels.</li> </ul>		<p><b>Influence et Dynamique</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Approfondir ta connaissance du mouvement et de ses positions</li> <li>Apprendre à faire passer un message dans différents contextes</li> <li>Se préparer et être paré pour influencer</li> </ul>
			<p><b>FACIL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Avoir un premier niveau de maîtrise de l'Intelligence Collective, au service de la dynamique de groupe, de la cocréation, la codécision et l'engagement dans l'action.</li> <li>Être capable de faciliter des projets dans leur section (bureau, commissions, plénière...) et avec un peu d'expérience dans leur entreprise.</li> </ul>

Illustration 5 Les formations internes du CJD que chaque adhérent est prié de suivre dans sa formation de JD (Source : CJD)

Enfin, le CJD France organise chaque année un CAMPUS, une sorte d'université de printemps, où les adhérents se forment à de nouvelles fonctions qu'ils prendront dans leur association locale : animateur de commission, trésorier, président... Preuve de l'engagement bénévole des adhérents, plus de 1 500 participants sur les 5 700 s'y inscrivent chaque année.

Signe de cette évolution, le CJD a mené un travail conséquent en 2020 pour redéfinir sa raison d'être qui a été formulée comme suit : « *Se transformer soi pour bâtir une entreprise responsable, durable, agréable et agir pour inspirer* ». Le credo initial du CJD « *Mettre l'économie au service de l'Homme* » a été conservé comme raison d'agir. Le CJD France s'est ainsi positionné en premier lieu comme une école du dirigeant qui permet de transformer ses adhérents et qui, par ricochet, va permettre de rendre les entreprises plus responsables et engagées.

En plus d'une activité interne qui s'est intensifiée sur la formation, le CJD a un fonctionnement très décentralisé qui rend sa gouvernance particulière : une décision prise par le siège passera par le filtre des présidents régionaux et des présidents locaux qui peuvent chacun avoir des stratégies différentes.

## **II.2. Une organisation décentralisée en termes de gouvernance et d'activités**

Le CJD n'est pas une organisation classique. Le CJD est, en effet, caractérisé par une organisation en réseau et par un principe de rotation de la direction des associations locales. Chaque adhérent cotise aux 3 associations : locale, régionale et nationale. Chacune de ces associations a une existence juridique indépendante et les trois associations partagent des statuts et un règlement intérieur communs. Il existe ainsi autant de présidences de CJD que d'associations locales, soit à *minima* 117 élus qui peuvent en sus être des co-présidents (une section a pu être ainsi être gouvernée par 8 co-présidents).

En local, le fonctionnement du CJD se base sur les sections qui constituent le terrain et le cœur de base de l'activité de l'association. Les sections organisent des plénières mensuelles entre adhérents (conférences) et des commissions de travail une fois par mois (groupe de 6 à 10 adhérents). C'est à ce niveau que le recrutement est réalisé, de manière indépendante par chaque section, et que l'adhérent est intégré et suivi par d'autres JD, souvent des parrains.

Les associations régionales ont pour fonctions principales d'organiser la formation des adhérents, des événements régionaux comme les congrès tous les deux ans. Les régions sont gouvernées par un Président élu par les autres Présidents de section qui constituent un Conseil d'Administration.

L'association nationale du CJD France est l'organe de gouvernance du mouvement. Elle est constituée d'une équipe d'une vingtaine de salariés, d'un Comité exécutif (Président, vice-président, des JD) et d'un Conseil d'Administration composé en outre des présidents de région. Le CJD France invite les adhérents à participer à des Comités de pilotage (des groupes de réflexions qui se réunissent 1 fois par mois). Ce sont les organes de production du CJD en termes de livrables.

*Schéma 5 Une gouvernance décentralisée au CJD (source : notre production)*



En sus de son organisation en plusieurs niveaux, la gouvernance du CJD a certaines spécificités organisationnelles : les mandats de présidents durent deux ans et sont non renouvelables. Des présidents différents dirigent chaque association (117) et décident du thème de leur mandat (le CJD France peut viser la sobriété énergétique des entreprises alors qu'un président de section va souhaiter travailler sur la jeunesse). L'association repose très peu sur le travail de ses salariés et avant tout sur le bénévolat de ses adhérents. Les sections locales n'ont en général pas les ressources pour employer des collaborateurs à temps plein et se basent sur l'engagement de leurs membres, exception faite des grandes villes comme Lille, Nantes, Lyon, Marseille... ou des régions qui ont en général 1 à 2 permanents. Les adhérents prennent des fonctions en plus de leurs fonctions de chefs d'entreprise, comme président, trésorier, responsable plénière... qu'ils vont animer toute l'année dans le mouvement. Ainsi le CJD se base sur l'énergie de ses adhérents bénévoles qui en sont les acteurs principaux et les bénéficiaires.

Forts de cette organisation particulière et de la vocation du CJD d'organiser un support et des formations pour les dirigeants d'entreprise, nous avons fait le choix de présenter ici en quoi le CJD peut constituer une communauté de pratiques.

### **II.3. Le CJD en tant que communauté de pratiques**

Le CJD s'est souvent défini par la négative : il n'est ni un réseau commercial (comme le BNI<sup>6</sup>), ni un syndicat patronal (comme le MEDEF<sup>7</sup> ou la CPME<sup>8</sup>), mais bien un lieu de formation au métier de dirigeant basé sur le partage d'idées et de bonnes pratiques dans le but de les expérimenter dans leur entreprise. Le CJD ne peut pas non plus être considéré comme entrant dans la catégorie des clusters d'entreprises (Porter, 1998) ni dans celle de club d'entreprise puisque c'est l'homme qui adhère au CJD et non la personne morale. Dans la littérature, le CJD a été qualifié de réseau de dirigeants ou de patrons (Baillette, 2002 ; Bonneveux, Calme et Soparnot, 2014 ; Bonneveux, Calmé et Soparnot, 2011) et plus récemment de réseau formel d'entrepreneurs dans la thèse de Lefebvre (2016). Les réseaux formels sont définis comme « *des réseaux horizontaux et tactiques qui favorisent la consolidation et le développement des entreprises* » (Lefebvre, 2014, p. 113). Ils englobent trois types de communautés (Lefebvre, 2014) : la communauté de liens faibles, la communauté mimétique et la communauté de pratiques ; c'est dans cette dernière que nous avons situé notre recherche. Le CJD se définit en effet dans son langage le plus souvent comme un « mouvement » ou plus récemment un « action-tank », mettant en avant sa volonté de réfléchir, mais aussi d'agir via des pratiques concrètes. Les communautés de pratiques permettent d'axer notre regard sur la façon dont un collectif va apprendre, développer de nouvelles compétences et diffuser des best practices, un ensemble d'objectifs définis par le CJD.

Le CJD dans son fonctionnement informel, sa dimension d'école du dirigeant et sa communauté engagée a de nombreuses caractéristiques qui nous permettent de l'inscrire dans

---

<sup>6</sup> Le BNI est un réseau d'affaires professionnel basé sur la recommandation mutuelle. Leur site : [ww.bnifrance.fr](http://ww.bnifrance.fr)

<sup>7</sup> Le Mouvement des entreprises de France (Medef) est une organisation patronale fondée en 1998, représentant des entreprises françaises : [www.medef.com](http://www.medef.com)

<sup>8</sup> La CPME (ex-CGPME), Confédération des Petites et Moyennes Entreprises, est une organisation patronale interprofessionnelle, privée et indépendante, dont la représentativité est officiellement reconnue : [www.cpme.fr](http://www.cpme.fr)

la perspective des communautés de pratiques. Le CJD remplit bien les trois conditions d'une CoP définies par Wenger *et al* (2002) et détaillées dans l'encadré 4 : une préoccupation commune autour de la formation du chef d'entreprise avec une dimension sociétale, une communauté engagée qui se base sur le bénévolat de ses membres et un répertoire de ressources partagées via des formations, des publications, des jeux, etc.

*Encadré 4 Le CJD, une communauté de pratiques inspirée de Wenger (1998) et Wenger et al (2002) et décliné par nos soins sur le CJD*

- Une préoccupation commune : améliorer les pratiques des dirigeants-chefs d'entreprises pour asseoir leur posture et influencer positivement la société
- Une communauté liée par un engagement mutuel fort entre les dirigeants membres
- Un répertoire de ressources partagées à différents niveaux : formation, commissions, publications, ouvrages, jeux...
- Un recrutement par cooptation et par les pairs
- Le respect de valeurs communes : confiance, bienveillance, confidentialité des échanges

Les nouveaux membres JD de l'organisation sont le plus souvent recrutés par cooptation (Wenger et Snyder, 2000). Les nouveaux membres doivent respecter un certain nombre de critères comme être dirigeant, avoir la main sur leur emploi du temps, respecter les valeurs du mouvement : être favorable à la performance globale des entreprises ; ne pas venir pour faire des affaires commerciales, mais pour grandir et réfléchir en tant que dirigeant d'entreprise. Les valeurs du CJD sont inculquées aux adhérents via le module d'entrée au CJD « Valeurs et Performance » destiné aux nouveaux JD. Par ce SAS le futur JD touche du doigt le fonctionnement du CJD (échanges en sous-groupes, thématique de performance globale, présentation) et c'est un moyen pour les associations locales de vérifier que leurs futurs adhérents soient bien en phase avec les valeurs portées par le CJD. Des adhérents peuvent être refusés à l'issue de ce module. Le CJD comme toute communauté de pratiques favorise ainsi un grand engagement mutuel des participants (Cusin et Loubaresse, 2015) notamment à travers la charte de confidentialité et de présence aux réunions que signent les participants en début d'année.

### **III. Conclusion : l'enjeu d'identifier et de valoriser ses bonnes pratiques**

Le CJD n'a pas abandonné ses racines militantes. Il suffit de lire dans la presse ou sur leur site officiel ses prises de position en faveur de la semaine de 4 jours en 2021<sup>9</sup> ou du congé paternité plus inclusif en 2020<sup>10</sup>. Il semble que cette dimension a pu être traitée de manière plus secondaire que celle de la formation des dirigeants. Pourtant, un salarié du CJD France en 2021 soutient la volonté du CJD de revenir à ses racines engagées : « À une période on a eu un peu peur d'utiliser le terme militant, c'était moins bien accepté dans la sphère économique. Ça revient au goût du jour, car ce n'est pas un gros mot d'être militant, c'est juste de croire en ses idées et de les pousser » (ex-salarié, CJD France, janvier 2021).

Le CJD France fait toutefois face à un tiraillement récurrent entre sa vocation militante et celles d'école du dirigeant (Le Bot, 2012). Plus précisément ses adhérents viennent pour sortir de leur solitude de dirigeants et se former, sans forcément avoir conscience du besoin de reconnaissance externe du CJD qui souhaite porter la voix d'un patronat engagé : « *Le CJD-CJP se réduirait à une idéologie (...) s'il n'était aussi un Mouvement, c'est-à-dire s'il ne visait à la transformation de ses membres : il veut en faire des militants. Or beaucoup n'y voient qu'un club.* » (Bernoux, 1974, p. 11). Ce n'est pas parce que les adhérents participent fortement aux activités du mouvement qu'ils seront plus en accord avec les objectifs politiques ou institutionnels de ce dernier : « *Lorsqu'on participe activement aux activités du Mouvement, on ne se déclare pas pour autant en accord avec les objectifs qu'il se donne* » (Bernoux, 1974, p. 152). En 2020, le Délégué national des Pépites le confirme : « *Il y a des JD qui mettent quatre ans à se rendre compte, à réaliser qu'ils font partie d'un mouvement et qu'il y a une voix à porter et que c'est autre chose que « j'ai à me former »* » (Adhérent, JD de Lille, 2020).

Fort de ce constat, le CJD a identifié le recensement des pratiques innovantes expérimentées par les adhérents du CJD comme un enjeu pour faire valoir son expertise auprès des pouvoirs publics, des médias et des dirigeants d'entreprise qui ne sont pas encore au CJD.

---

<sup>9</sup> <https://www.lejdd.fr/Politique/tribune-generalisons-la-semaine-de-travail-de-quatre-jours-4076771>

<sup>10</sup> <https://www.cjd.net/2020/09/23/sed-ipsam-autem-similique-nobis/>



L'identification des bonnes pratiques à diffuser apparaît alors comme un pont entre ce qui est expérimenté dans l'école des dirigeants et l'ambition militante du mouvement. Mais le Délégué Général nous indique en 2019 une difficulté à identifier les pratiques venant des adhérents et à évaluer celles qui sont recensées, ne sachant pas si elles relèvent de vraies innovations sur lesquelles il pourrait communiquer. Le mouvement semble hésitant sur le type de pratiques à rechercher : des pratiques pour inspirer en interne ou des innovations pour l'externe ? Bernoux (1974, p. 159) explique à ce sujet que « *Des expériences existent certainement (...), mais elles sont relativement modestes (...) et ne sont, de plus, jamais ou rarement communiquées à l'ensemble du Mouvement (...). Le CJD a certainement le désir d'être un mouvement de recherche. Il n'en a pas ou peu les moyens* ». Depuis, le CJD a évolué et s'est donné les moyens d'approfondir son enjeu d'identification et de diffusion des pratiques en nous permettant de mener une thèse en son sein.

Afin de répondre à cet enjeu d'identification de pratiques innovantes dans une structure organique, qualifiée de communautés de pratiques, nous avons décidé avec le CJD d'orienter notre recherche sur le recueil et la valorisation des bonnes pratiques expérimentées par ses adhérents tout en prenant en compte les caractéristiques structurelles et les conditions de fonctionnement du mouvement. Comme toute recherche-action, notre étude aura évolué avec les besoins et contraintes du terrain et seule, une partie du matériau collecté lors de ces quatre années et des observations effectuées est ici utilisée au service d'une démarche plus académique d'écriture de plusieurs essais. Nous présentons le résultat de nos trois articles dans les chapitres suivants.

# CHAPITRE 3 : LE CHALLENGE DE LA PREUVE

**Correspond à l'Essai 1 :** BUILDING A PORTFOLIO OF GLOBAL PERFORMANCE BEST PRACTICES TO SHARE INSIDE AND OUTSIDE A BUSINESS LEADER'S COMMUNITY OF PRACTICE: from evidence-based management to community-based evidence.

## **Valorisation de cette recherche :**

- Première version de l'article présenté au XIIème Colloque International Gestion des Connaissances, Société et Organisation GESCO, 18-21 juin 2019.
- Deuxième version avec les résultats présenté au Colloque CréaPI MANAGEMENT DE LA CREATIVITE ET DES PRATIQUES INNOVANTES, 24 et 25 mars 2022, Orléans
- En cours de soumission à la revue British Journal of Management

## **Résumé de l'essai :**

Que ce soit pour confronter ces idées, attirer de nouveaux membres ou encore légitimer leur existence, les communautés de pratiques doivent produire et valoriser leurs best practices. Ainsi, elles sont confrontées au défi de la preuve pour sélectionner ces best practices parmi celles présentes dans la communauté. On pourrait facilement penser que l'evidence-based management (EBM), largement fondé sur l'approche par les preuves, pourrait être "la" méthode permettant à la communauté de réaliser cette sélection. Cependant, d'autres approches existent pour définir les critères de validité des pratiques identifiées comme best à partager à l'intérieur et/ou à l'extérieur de la communauté : les preuves basées sur la pratique (PBE) ou les preuves basées sur la communauté (CBE). Nous chercherons à explorer comment un portefeuille de best practices de performance globale peut être constitué dans une communauté de chefs d'entreprise, et à tester la portée de l'EBM par rapport à PBE et CBE dans la sélection de ces best practices à partager par la communauté de pratiques (CoP). À travers une étude à méthode mixte, nous identifierons un portefeuille de 17 best practices de performance globale proposées par les membres de la communauté du CJD en France (une communauté de pratiques composée de 5 700 chefs d'entreprise. Nous analyserons ensuite la présence des 4 critères de validation proposés par l'evidence-based management derrière chaque pratique recommandée ou proposée par les membres de la CoP. Nous montrerons l'importance de l'expertise professionnelle du dirigeant et de l'avis de ses parties prenantes internes en tant que preuves pour asseoir les best practices identifiées. Nous montrerons également la présence d'autres critères que ceux de l'EBM qui sont à l'œuvre quand il est question de décider quelles best practices partager à l'extérieur de la communauté.

# Introduction

A community of practice (now CoP) is a group of people who share a common interest which, through regular interactions, will produce new knowledge (Brown et Duguid, 1991 ; Lave, 1991 ; Stephens, Cunningham et McLaughlin, 2021 ; Wenger, 1998a). Popularized in the late 1990s, the CoP helps to generate new strategies, develop professional skills and is an ideal place to share and disseminate best practices (Borzillo, 2007 ; Wenger et Snyder, 2000). The regular production and sharing of best practices (now BP) is one of the levers of success and survival of CoPs (Borzillo, 2007). Consequently, the CoP's value lies in its ability to disseminate those BPs (Barwick, Peters et Boydell, 2009). Best practices are practices that are both rooted in their original field of application, where they have proven themselves, but which must be sufficiently generalized in order to be transferable to other contexts or fields that are slightly different.

CoPs are therefore faced with the double challenge of identifying those practices that could be disseminated inside and outside the community and proving that they are better than others. This issue has long been of great concern to various communities of practice such as dentists (Bader *et al.*, 1997), nurses, etc. In fact, the process of identifying and transferring best practices is more complex than it seems (O'Dell et Grayson, 1998). It is becoming more acute because of the growing barriers of dissemination and implementation of evidence-based best practices (Backer et Guerra, 2011 ; Drake *et al.*, 2006). Certainly, there are increasingly more communities with a highly specific context (Caron *et al.*, 2016 ; Shukla, Khanna et Jadhav, 2018 ; Stephens, Cunningham et McLaughlin, 2021).

BPs are practices known to be more effective in terms of results than others when addressing a particular issue (Bergek et Norrman, 2008 ; Camp, 1989 ; Szulanski, 1996). They refer to the accumulation and application of knowledge about what works and what does not work in different situations and contexts in organizations (Bendixsen et de Guchteneire, 2003). Indeed, the challenge in social sciences is "*the nature and quality of the evidence that warrants a 'best practice'*" (Bardach, 2003, p. 662).

According to Szulanski (1996), a proven knowledge is easier to transfer than another. If a community of practice aims to show its expertise by identifying and sharing its best practices about a given subject, it must verify its validity. However, there is no work that specifies what

kind of evidence a CoP should specifically mobilize to identify its BPs and share them. This leads Gherardi (2009) to evoke the need to no longer speak of a “community of practice”, preferring the notion of “practices of community”. The ideas conveyed are first anchored in the practices of the CoP members before circulating more globally.

The question of the type of evidence specifically mobilized by the CoP is important: it is indeed the possibility that a community – and not only its members – can learn and can value this learning, which is studied here. It is also the fact that one can learn from practice, from expertise and from activities situated in “community as practice” work contexts rather than scientifically based on clinical trials, which is also evaluated.

Our main research question is: how can we build and evaluate the best practices portfolio to share inside and outside the community?

Our sub-questions are: what potential role could EBM play in qualifying these practices? Is it evidence of the practice-based type (PBE) anchored in the expertise and experience of the community members? Is it based on scientific evidence and control experiments as suggested by the evidence-based approach (now EBV) (Barends, Rousseau et Briner, 2014)? Is it community-based evidence (CBE) based on the BP’s adequacy of the values and culture of the community?

These are the questions we will attempt to answer in the study of building a first portfolio of global performance best practices from a community of practice made up of more than 5,700 French business leaders: the CJD, an employer’s movement committed to global performance that has been trying for several years to identify and evaluate the best practices that emerge through the CJD.

We will first introduce our framework analysis with four best practices identification methods and associated criteria in the community of practices: EBV, EBM, PBE and CBE. Then, we will look to evaluate the strength of the methods in order to “read” the practices identified by the CoP’s members as best practices to share inside and outside the community. Our results will show the content of the CoP’s best practices portfolio centered on a global performance and the significance of EBM and CBE as methods to evaluate the best practices to share. To conclude, research and action-based perspectives for the CJD community will be proposed.

# **I. The challenge of evidence to qualify CoP's best practices from EBM to CBE**

Identifying best practices for a community is showing how it solves the complex problem it has set as its main objective. It is about strengthening its capacity to meet its “complex needs” (Ramaliu et Thurston, 2003, p. 166). A best practice must answer to three issues. Firstly, it must be defined and articulated with the objectives/social problems of the organization or community (best practices of what or for whom). Secondly, it must be shown under which conditions they perform better than others (internal validity). Thirdly, it must be generic enough to be transferred to other contexts and outside the community (external validity). Therefore, it intends to consider “*their transferability from a primary context to a specific target context... through identification and systematization of influencing criteria, including facilitators and barriers*” (Schloemer et Schröder-Bäck, 2018, p. 1).

Which methods should be chosen in order meet these requirements? The most common one is evidence-based. However, various studies have also shown its limitations and are more interested in practice-based evidence (PBE), evidence-based management (EBM) or community-based evidence (CBE).

## **I.1. The most common sources of evidence for identifying best practices to share: EBV, PBE, EBM**

The oil company Chevron was one of the first companies to explicitly classify its best practices into categories (O'Dell & Grayson, 1998). The criteria were essentially based on the reproducibility of the practice in similar contexts. Other methods have emerged to classify best practice, including, at first, an evidence-based method (EBV).

### **The evidence-based method (EBV): the most scientific approach**

The term “evidence-based” originally appeared in the medical field, suggested by Professor Sackett (1996, p. 71): “*Evidence-based medicine is the conscientious, explicit and judicious use of the best available evidence to make decisions about the care of individual patients.*” It

expressed a new way of looking at medicine based on evidence and not on beliefs or the relative experience of practitioners. EBV has been used in other fields such as the police, public services, administration, education, and management (Barends, Rousseau et Briner, 2014).

The evidence-based approach most often includes two forms of scientific evidence: empirical evidence based on analysis of the clinical/experimental context in which the BP operates and meta-analyses of the results in different clinical settings. If BP is anecdotal and has no experimental guarantees or if the results present some weakness, then it will be classified as a promising practice (Cannon et Kilburn, 2003 ; Hall et Jennings, 2008). If results are empirically guaranteed and its validity is both internal and external to the organization, it is an “evidence-based best practice” or a “proven best practice” that respects the standard of research design (Cannon et Kilburn, 2003 ; Hall et Jennings, 2008). Thus, EBV refers to superior scientific research designs (such as randomization) that guarantee the validity of the results (Reay, Berta et Kohn, 2009)<sup>11</sup>.

The EBV “scientific” approach differs from other approaches, such as the PBE approach, which has given rise to a rich debate among researchers in healthcare and social sciences wishing to bring out best practices in a field, which can be summed up in the following quote from M.N. Thomas (2006, p. 8), “*Do we pursue evidence-based practice or practice-based evidence? Are our practices to be scientific or is our science to be practical?*”.

## The practice-based evidence method (PBE): a critique of EBV

The supporters of EBV argue that only rigorous, scientific, experimental evidence of how the practice works in controlled settings matters – and not on beliefs or the relative experience of practitioners – should be retained. It’s about the “*privileging of internal validity over external or ecological validity in the use of randomized control trials as the “gold standard” of research (Bernal & Saez-Santiago, 2006)*” (dans Abe et al, 2018, p.123). On the contrary, supporters of the PBE approach argue that more account should be taken of the experience of the actors who themselves have applied the practice and who argue that field outcomes are “the new gold

---

<sup>11</sup> This search for the best possible evidence has been used in social programs such as ‘The Promising Practices Network’<sup>11</sup> to improve the well-being of children, families and communities.

standard evidence”(Bradbury, Avila et Grace, 2020). PBEs “*represent a bottom-up approach that can address differences in culturally based perspectives of causality, worldviews and values, perceptions of personhood, well-being, distress, and illness experiences that may affect perceptions and definitions of what is considered appropriate treatment (Hwang, 2009, 2012)*”(Abe *et al.*, 2018, p. 123). Supporters of PBE have therefore made various criticisms of EBV.

Firstly, EBV would paradoxically be an a-contextual approach “*privileging of internal validity over external or ecological validity*” (Abe, 2018, p. 123). EBV would produce only clinical expertise (American Psychological Association, 2006 ; Echo-Hawk, 2011). Thus, it is often accused of being too positivist and non-humanistic (Bensing, 2000). Abe (2018, p. 123) denounced the “*inadequate representation of diverse ethnocultural groups in the samples used to establish EBP status*”. For example, in medicine, EBV should be focused more on the disease than on the patients themselves.

Secondly, through EBV, BPs would be based on scientific evidence from clinical studies or meta-analyses of those studies, which are often inaccessible to practitioners (Mitchell, 1999), and which often present contradictory (Mitchell, 1999, p. 31: “*Many authors report inconclusive evidence*”) or already “outdated” results when published (Rubin, 2007, p. 542).

Thirdly, the EBV validity has been criticized for its presuppositions and assumptions that view the actor as being rational in choosing the best possible evidence. The EBV’s method is too positivist to analyze complex phenomena (Webb, 2001).

Finally, the EBV “*underestimates the complexity of large systems, in which chaos is the rule*” (Mitchell, 1999, p. 31). EBV ignores the fact that people in the field act according to their “*personal habits, priorities, power interests, and life experiences, their professional values, their clinical expertise, the client preferences and values, and the available resources.*” (Thyer et Pignotti, 2011) . The authors argue that the EBV process should be more flexible and creative in its process: “*Enough to meet the ongoing changing goals, conditions, experiences and preferences of clients and practitioners.*” (Nevo et Slonim-Nevo, 2011, p. 1194). In the same way, Echo-Hawk (2011, p. 269) has denounced the use of EBV to define EBV practices “*that are rooted in non-native social and cultural contexts with no known effectiveness in an Indigenous community*”.

Are EBV and PBE two extremes of the same continuum or two complementary approaches? The value of the evidence-based management (EBM) approach.

Some authors advocate not completely opposing the two approaches but consider that each approach offers evidence of different strengths, which could be placed on a continuum (Thyer et Pignotti, 2011, p. 330). Abe *et al.* (2018) proposed that EBV be referred to as a top-down process and PBE as a bottom-up process, two processes that they see as complementary and that should be reconciled. Validity criteria are seen differently in these different types of approaches. In EBV – control studies that are researcher-driven –, which is often associated with randomized controlled trials, the focus is on internal validity through experiments. The objective is to identify the precise context in which a practice does or does not work and the sample selection bias. In PBE, the focus is on ecological or local validity<sup>12</sup>, looking at whether the practice can work in different contexts, under different constraints, and under what varying conditions it can work. PBE is often defined as “*data from field-based practices*” or as “*an in-depth understanding of the practice setting – including the challenges faced by the deliverers and the commitment of stakeholders in the study*” (Vaidya *et al.*, 2017, p. 414).

## Evidence-based principles in management (EBM): EBM, the interest of bringing together several sources of evidence

The EBM approach has several interesting features: 1) it considers several possible sources of evidence; 2) it includes the critical judgment of decision-makers to decide which evidence is best; 3) it gives more space to stakeholders and 4) to the organizational context.

Firstly, if the EBV’s approach is focused on scientific sources of evidence as randomized methods of control, another approach includes more types of evidence: evidence-based management (EBM). Rousseau (2006), one of the leading authors on EBV management, describes it as the translation of principles from scientific research into practices that solve organizational problems: “*Evidence-based management is about making decisions through the*

---

<sup>12</sup> See Brunswick (1955), or “*Ecological validity refers to the realism with which a design of evaluation setup matches the user’s real work context*” (Hartson et Pyla, 2012).



*conscientious, explicit and judicious use of the best available evidence from multiple sources.*” (Barends et Rousseau, 2018, p. 2). In EBM, evidence may be *“information, facts or data supporting a claim, assumption or hypothesis”* (Barends et Rousseau, 2018, p. 3). EBM relies on four types of sources to find evidence (Barends, Rousseau et Briner, 2014 ; Briner, Denyer et Rousseau, 2009 ; Rousseau, 2012) :

1. Research of scientific literature (case study for example, not only high design research), and scientific knowledge published in scientific studies on the subject in question, cross-referencing of journals;

2. Practitioner’s expertise and experience coming from leaders, managers, consultants, etc. who have accumulated knowledge over time, often tacit knowledge, by solving problems. It is different from opinion or intuition because evidence from practitioners is based on their own experience (Barends et Rousseau, 2018);

3. Organizational data as facts, figures, statistics, financial numbers, and observations;

4. Values and concerns of main internal and external stakeholders.

Secondly, the EBM’s principle is seeking the best possible evidence based on several sources and using the critical judgment of managers (Barends et Rousseau, 2018): *“The basic idea of evidence-based management is that good-quality decisions require both critical thinking and use of the best available evidence.”* (Barends et Rousseau, 2018, p. 2). The best available evidence is defined by actors who must make the decision. Barends and Rousseau (2018) explain that it is the person who chooses what the best evidence available is to make their decision: *“It is therefore important to be able, through critical appraisal, to determine what evidence is the ‘best’ – that is, the most trustworthy – evidence.”* (Barends et Rousseau, 2018, p. 12). They trust actors to ask the right questions in order to avoid bias and determine the best evidence available to make their decisions. With this definition, we could say EBV management is the process of choosing the best evidence available in order to make decisions.

Thirdly, EBM includes values and concerns of stakeholders that may be affected by the decision (employees, board of directors, managers, customers, administration, banks, the public) (Margison *et al.*, 2000). Vaidya *et al.* (2017) also show the possible complementarity of EBV and PBE and integrate new actors to whom it is necessary to bring evidence of best practices: the stakeholders.

Fourthly, it should be noted that EBM is interesting because it allows us to overcome the criticism of EBV in that it is a-contextual, and the criticism of PBE in that it is too focused

on the practices of individuals themselves and their subjectivity. By adding evidence from the organizational context in which the practices take place and from a reflection on the stakeholders interested in the community's objective, they make it possible to approach the group's or organization's practices more than the practices of its members.

## **I.2. The challenge of BP evidence in community of practices : the community-based evidence (CBE) approach and a state-of-the-art**

Vaidya *et al.* (2017) conducted a systematic review of work aimed at formulating best practice guides for communities. They show (2017, p. 413) that “55% of studies were PBE and 46% EBV (RBE). Community-based and policy reviews had more PBE”. More generally, empirical research into EBM in practice is lacking (Reay, Berta et Kohn, 2009). It should be noted that, to our knowledge, there is no empirical work on communities of practice using the EBM approach. However, Cramer *et al.* (2007, p. 143) show that using evidence-based indicators to evaluate best practice programs has been successful in a community-based coalition<sup>13</sup>: “Incorporating evidence-based indicators into local evaluation is as important as implementing evidence-based practices (best practices)”. Moreover, the community mobilization is a key element in the implementation of EBV practices (Backer et Guerra, 2011). In addition, the increased consideration of the character of practices rooted in a particular social, cultural, and power relations context and the growing interest in CoPs led the authors (Echo-Hawk, 2011) to look at the community-defined evidence (CDE) or community-based evidence. According to Echo-Hawk (2011, p. 269), “all of these efforts, ranging from evidence-based practice to community-defined evidence, have a shared goal: practice improvement”.

### **Will community-based evidence (CBE) define the best practices of the community of practice?**

A new approach in terms of search for evidence has therefore been proposed as an alternative to EBV: community-based evidence (CBE) or community-defined evidence. The aim of CBE is to take a better account of the particular context of the community or group that is going to

---

<sup>13</sup> Against effects of second-hand smoke

apply the best practices by making these best practices emerge from the actors themselves in a participatory approach and empowerment of these actors (Dari *et al.*, 2019 ; Shukla, Khanna et Jadhav, 2018). It “*depends on active collaboration of residents in the development and use of culturally responsive, community-focused interventions that address their social and behavioral conditions, as these residents define them*” (Callejas, Perez et Limon, 2021, p. 25). Thus, CBE consists of a process of identifying best practices “culturally grounded” and “bottom-up” (Lyon *et al.*, 2017).

This field grounded or locally grown approach (Lyon *et al.*, 2017) is sometimes considered as a subcategory of the PBE approach (Abe *et al.*, 2018 ; Lyon *et al.*, 2017 ; Martinez, 2008). According to Lyon *et al.* (2017, p. 17), CBE better incorporates: “*the needs and backgrounds of service settings and providers, increasing attention has focused on methods of facilitating community engagement and bidirectional knowledge exchange and... may also increase the probability of implementation success due to stakeholders buy-in achieved through validation and respect*”. This method could be interesting because it would be more useful for a particular community or population of actors to have a strong level of “local” (or “ecological”) validity (Lyon *et al.*, 2017; Abe *et al.*, 2018) and be less costly and more equitably implemented (Lyon *et al.*, 2017; Callejas *et al.*, 2021). CBE “*enables local participants to analyze their own situation by defining indicators of successful strategies that were meaningful to them. Participatory multicriteria analysis was then used to arrive at a short list of best practice strategies*” (Mistry *et al.*, 2016, p. 1). In this approach, stakeholders can play an important role in providing new empirical elements to clarify the best practices to be adopted (Lyon *et al.*, 2017). In addition, insofar as we are looking for what works “locally”, the identity of the community, its values, its “raison d'être” will count a lot in the selection of best practices in accordance with the culture thus affirmed. The best practices identified must be congruent with the culture of the community (Lyon *et al.*, 2017) and must have been determined by community consensus (Martinez, 2008).

This approach is not without debate among EBV supporters. Indeed, it calls into question the key principle in EBV in which best practices must be disseminated with great fidelity in any context for them to work (Sandler, 2007). In EBV, the idea is that the implementation of best practices and their dissemination are dependent on the adaptation of the community members.

In a way, CBE has raised the question of recognizing the power of the community members to decide what works in their specific context of action.

## Toward a conceptual grid of methods for assessing evidence of best practice within a CoP

We propose a synthesis of the evidence-based approaches and a conceptual framework that can allow us to read how best practices can emerge and the associated evidence criteria (see Table 6).

Table 6 A conceptual grid: evidence-based approach and criteria inspired by Abe et al. (2018), Lyon et al. (2017)

	<b>Evidence-based approach (EBV)</b>	<b>Practice-based evidence (PBE)</b>	<b>Evidence-based management (EBM)</b>	<b>Community-based evidence (CBE)</b>
<b>Key authors</b>	Sackett (1993), Steven (2001), Cannon and Kilburn (2003), Greenwood (2010)	Vaidya (2017), Abe et al. (2018), Randolph-Seng and Noris (2015)	Pfeffer & Sutton (2006), Rousseau (2006), Barends & Rousseau (2012)	Abe et al. (2018), Echo-Hawk (2011), Mistry et al., (2016), Shukla et al. (2014), Lyon et al. (2017), Callejas et al. (2021)
<b>Level of validation</b>	Scientific community	Individual, based on practitioners' experience	Individual, collective, organizational, partnership	Holistic, collective, community
<b>Identification process</b>	Top down	Bottom up	Top down and bottom up	Bottom up, culturally ground
<b>Type of knowledge</b>	Objective	Subjective and practice-based	Multiple sources of evidence, taking into account the critical judgment of the decision-maker	Intersubjective within the community
<b>Criteria</b>	Clinical trials, systematic reviews, empirical controls, Meta-analysis	Practitioner expertise and the practice itself	Expertise of the decision-maker, scientific knowledge, organizational data, stakeholder opinions	Degree of participation, empowerment of participants, degree of adaptation to community needs and cultural values
<b>Validity</b>	Strong internal, unknown (local) ecological validity	Internal validity not known or questionable, strong, ecological validity	The best available evidence is defined by actors who must make the decision	High ecological validity (in line with reality)
<b>Nature of the method</b>	Trials, randomized and controlled tests	Confrontation with the experience of practice	Multiple evidence + critical judgment	Participatory multicriteria analysis; empowered participatory governance, which necessitates combining a degree of 'countervailing power'
<b>The questions</b>	How generalized are the results?	What is the feedback from practitioners?	What evidence can decision-makers rely on (organizational, scientific, stakeholders, practitioner experience)?	"How does our CDEP project reflect the cultural values, practices, and beliefs of our community?" (ABE, 2018, p. 128)

It is therefore interesting to consider in the context of a community of practice which method between EBM and CBE has the greatest strength to account for the way in which the community identifies and evaluates BPs for dissemination.

## **II. Method**

### **II.1 An empirical analysis within the CJD**

Created in 1938, the CJD is the oldest French entrepreneurial movement. Its first objective is to break the isolation of leaders by giving them the opportunity to share their problems. They can be creators, buyers, or successors of SMEs and VSEs and they are on average 40 years old. Approximately 80% are men and 20% are women. There are more than 5,700 members in total in France, spread over a hundred local non-profit organizations. Each of these entities has its own self-governance: a president (an elected member) and its board, who have non-renewable terms of office of only two years. CJD members advocate for Global Business Performance. This term illustrates the desire to put these three pillars into action:

The CJD's CoP's goal: Global Business Performance

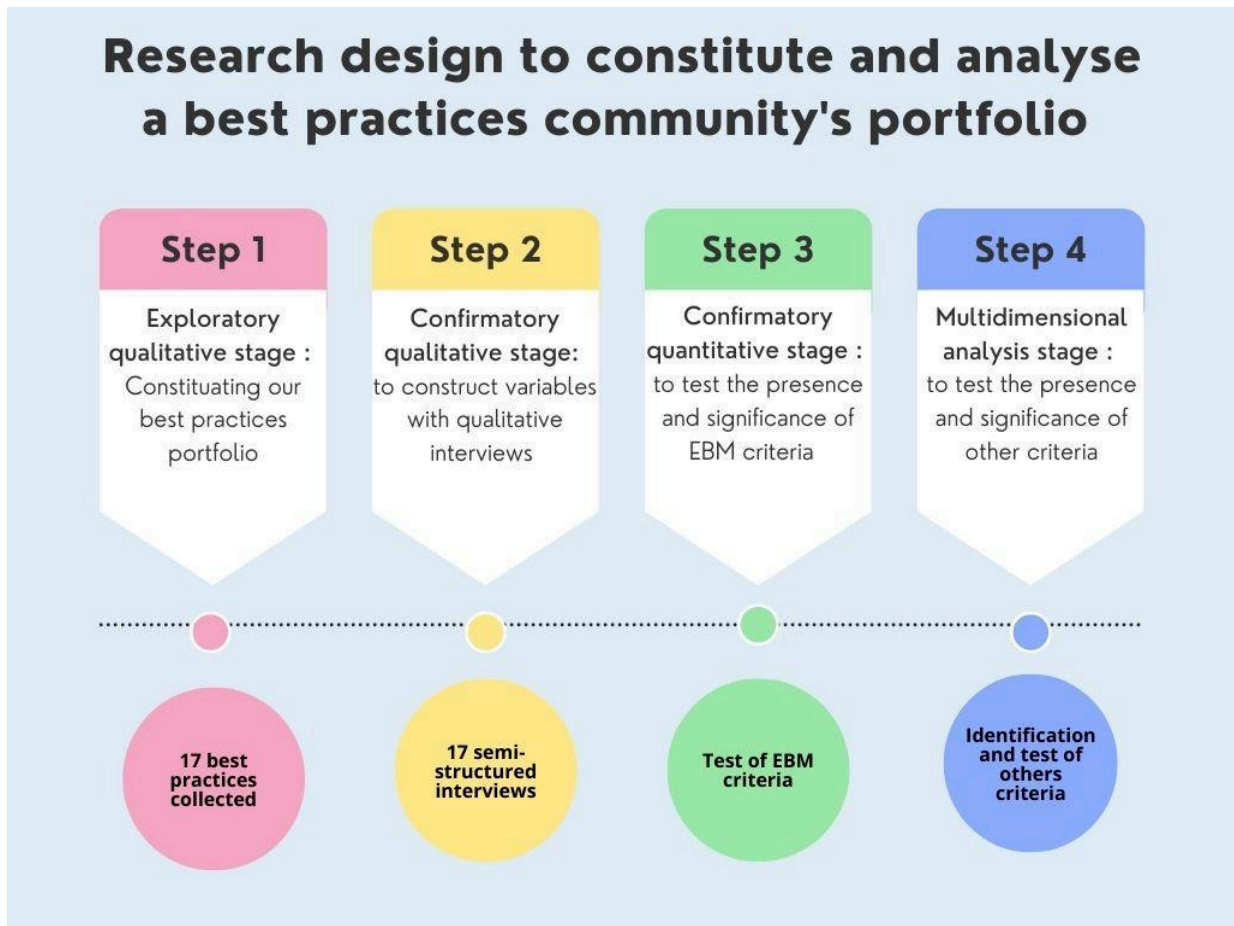
1. Economic performance, which is necessary for any company to operate;
2. Social or societal performance, which refers to the company's actions for its employees or its commitment to society;
3. Environmental performance, which is reflected in the respect for the environment in its activities.

Its base line, which was recently revisited, is “dare to be a different kind of leader”. When it comes to a community of practice such as the CJD, there are many best practices exchanged. The board has been trying for several years to promote the best practices experienced by its members internally and externally to the media. Therefore, they wanted to acquire a methodology to evaluate the best practices to share inside and outside the CoP. They asked us to reflect on this problem and we conducted research within the organization as a participant-observer (Baumard *et al.*, 2014).

## II.2 A qualitative and quantitative research design

The design of our research is based on a mixed method which combines quantitative and qualitative data. We chose an exploratory sequential design (Creswell & Creswell, 2018) in 4 stages (Schema 6).

*Schema 6 Our research design framework*



Qualitative stage: to identify best practices considered worthy of dissemination by CoP's members

Through an internal newsletter, we first launched a call for members to share any best practices, without mentioning any criteria.

**Share your best ideas!** *As part of her thesis within the movement, a PhD student and project manager of the CJD Rhône-Alpes, will be interviewing CJD members who have experienced best practices in their company. The theme of her doctorate is “The levers for developing the organizational reputation of a community of entrepreneurs in its environment”. In other words, influence. If you are available to talk to her about this topic, contact her at: xx@xx*

*Illustration 6 Newsletter extract - 09/05/2019*

Some best practices to be shared internally or externally have thus emerged. Some were spontaneously proposed by the leaders who had implemented them while others were recommended by the community leaders or other members.

### Confirmatory qualitative stage: qualitative interviews analyzing the validity criteria of EBM and CBE in selecting a portfolio of best practices to share

In total, we interviewed 17 members to understand what kind of criteria they used to justify the best practices they choose to share inside or outside the community (table 7). We conducted semi-structured interviews by videoconference, which lasted an average of 1.5 hours. They were fully transcribed and coded with NVIVO software. We used the interview grid based on the EBM to code what evidence the best practices relied on: 1. practitioner’s experience, 2. scientific research, 3. value and concern of stakeholders and 4. organizational data. We also coded other criteria used by the member’s community in a CBE optic.



*Tableau 7 Sample of members who have a BP to share in the CJD's CoP*

N o.	Leader Profile	Activity of the company	Turnover (€)	Staff
1	Business takeover	Urban planning	€1,400,000	20
2	Creator	Call center for telephone reception	€2,400,000	50
3	Creator	Environmental consultancy	€550,000	10
4	Salaried director	Managing ski lifts and ski areas	€84,280,692	678
5	Business takeover	Consulting, auditing and corporate training	€1,500,000	17
6	Business takeover	Rental and sale of medical and orthopedic equipment.	€1,240,000	8
7	Creator	Mental health support services	€1,400,000	9
8	Creator	Service quality support, mystery shoppers	€250,000	10
9	Business takeover	Industrial business	€1,500,000	10
10	Business takeover	Manager of four companies in the plastics industry	€1,100,000	25
11	Creator	Consulting and training	€150,000	3
12	Business takeover	Consultant in quality of life at work	€230,000	6
13	Business takeover	Manufacturer of waterproofing accessories for flat roofs	€2,484,600	4
14	Creator	Designs offices	€300,000	3
15	Business takeover	Boiler making company	€4,500,000	42
16	Business takeover	Insurance company	€2,900,000	33
17	Creator	Runs a real estate group	€464,746	2

## Confirmatory quantitative stage

Main evidence in EBM has been used as variables for quantitative testing on SPSS software. We tested the presence of each EBM sources (scientific, organizational, practitioner, stakeholders) with each best practice. We also tested the respondent's opinion on whether or

not to disseminate them outside the community and the link with the EBM criteria and the CBE criteria. We also tested the difference between best practices that are recommended and those that are spontaneous. To carry out this analysis with nominal variables, we performed a two-step cluster analysis, optimal coding, scatter plots and chi-square tests.

## Quantitative and qualitative exploratory stage multidimensional analysis

In this last step, we quantitatively tested other variables mentioned by the CoP. We supplemented this quantitative analysis with a qualitative analysis based on the interviews to understand how and if these criteria have an impact on the dissemination of best practices.

These set of steps made it possible to analyze the portfolio of best practices proposed by the members of the community in relation to overall performance and intended for possible dissemination to the outside world.

### **III. Findings**

We will present our findings in three parts. Firstly, we will introduce the best practices portfolio shared by the CoP members. Secondly, we will explore the type of EBM evidence used by CoP members to validate best practices and their justifications. Thirdly, we will analyze the decision to disseminate the best practices outside the CoP with other CBE criteria.

#### **III.1. The best practices portfolio to be shared internally and externally by CoP members: exploratory analysis**

A portfolio of CoP's best practices focused on social performance

We have classified the best practices that have emerged into 4 categories (table 8): well-being of employees and managers (35.5%); governance (23.5%); team's collective actions (23.5%) and new way of thinking (17.6%). We observe that about 80% of the BPs shared by CJD

members are focused on the company social performance aspect (*cf.* The CJD Global Performance definition in the method).

*Tableau 8 The best practices portfolio of CJD's CoP*

<b>Team's collective actions</b>	<b>No.</b>	<b>O</b>
100% of the recruitment carried out by employees	6	R
The University of Entrepreneurs	11	R
Co-construction of the company strategy	15	R
Innovation and corporate well-being commissions	16	R

<b>Governance</b>	<b>No.</b>	<b>O</b>
Opening the company's capital to employees	5	SD
Employee profit-sharing	8	SD
How a leader liberated his family business	9	R
Liberating the company - what worked and what didn't	14	SD

<b>Well-being of employees and managers</b>	<b>No.</b>	<b>O</b>
Appointment with oneself	1	SD
Energizing sedentary employees	2	R
Extensive training in personal development of employees	7	SD
Putting art at the heart of the company	10	R
Active listening	13	SD
Unlimited holidays allowed for employees.	12	R

<b>New way of thinking</b>	<b>No.</b>	<b>O</b>
New business model in insurance	17	R
The grain library project	3	R
A platform for dialogue between business leaders and public administration.	4	R

O = respondent's origin

SD = Self-declared respondent: who shared their own best practices

R = recommended respondent: best practice that was shared by a respondent recommended by another member or suggested by the CJD leadership

## A majority of recommended best practices

Collecting best practices is an issue for the community which had been communicated to the members by a call from a newsletter. After that, it turned out that some members spontaneously came forward (30%) and others were recommended (70%) by the community (suggested by the headquarters or by members among themselves). We did not find any significant quantitative links (chi-square test) between the respondent's origin (self-declared or recommended), the type of shared practices (governance etc.), the characteristics of the company (sector, size, etc.), the entrepreneur profile (creator, buyer, etc.), and the EBM evidence criteria (organizational, practitioner, etc.). We only found a significant link between respondent origin and self-training (from practitioner's evidence): only the members who spontaneously came forward sometimes use self-training such as reading, training, but not the others. On this basis, we examine the EBM evidence criteria used or not used by members to validate these best practices.

### **III.2. Contrasting validity criteria from EBM: confirmatory analysis**

#### The actors' justifications by evidence used in EBM

In interviews with members, we questioned them about the sources of evidence in EBM: scientific, organizational data, practitioners' expertise and stakeholders' values and concerns. We found subcategories which have been coded in sub-evidence in table 9. This result shows how the members of the CoP qualify their best practices.

*Tableau 9 Sub-evidence found from coding used in quantitative analysis (stage 3)*

<b>Main evidence in EBV mgt</b>	<b>Scientific</b>	<b>Organizational data</b>	<b>Practitioner's expertise</b>	<b>Stakeholders' Values and concerns</b>
<b>Occurrences</b>	1 occ	19 occ	65 occ	101 occ
<b>Sub-evidence found</b>	None	-Performance (Increased profits, market leadership) -Human Resource stability (staff turnover)	-Experience (positive opinion on the practice) -Self-training (Readings, trainings) -Benchmarking (advice from experts, imitation)	-Employees (Negative and positive reactions) -Customers (negative and positive reactions) -Others (negative and positive reactions)

The coding of the interviews showed that most of the evidence was based on the views of the company's stakeholders, in particular employees. We will examine the use of each piece of evidence: the (1) scientific, (2) organizational, (3) practitioner's and (4) stakeholders' data.

Scientific data (1) was never used as a criterion of evidence. Only one respondent mentioned that the approach would be useful to validate their project, but they had not yet done so due to lack of funding and time: *"I think we are at the stage where the idea has to be validated by a scientific protocol"* (Respondent no. 10, the grain library project).

In the same way, few best practices are based on organizational data (2) from their companies. This is rather surprising in a community of business leaders. Moreover, contrary to the best practice literature, performance is not their main criterion. Only 4 members referred to it and had results to present it. They cited an increase in the company's performance (profitability), or the acquisition of a leading position in the market: *"And in 2009, where everyone else did -40%, we did -4%"* (Respondent no. 14, liberating the company - what worked and what didn't).

One member mentioned human resource stability and the absence of social conflicts as signs that the liberation of his company had had a positive impact: *"No more turnover, no more contractual termination, no more industrial disputes in the last 5 years"* (Respondent no. 9, liberating his family business).

Among the comments, one leader has favored usage over numbers. For example, respondent no. 2 shared tips on how to energize sedentary employees by installing sports mats

to make phone calls. He made it clear that no improvement in performance was seen but that it was the regular use of the mats that showed him that it was a good idea: *“When you try something, if you don’t like it, you don’t try it again. Here (...) I would say that maybe half of the team used it regularly to the point that we had to put in a reservation system”* (Respondent no. 2, energizing sedentary employees)

The practitioner’s expertise (3) of the CJD’s members to evaluate BPs is based on self-training, benchmarking, and their own experience.

Self-training refers to reading, particularly for BPs, about the liberation of the company. These readings enabled them to formalize their ideas, to convince them that other forms of business could work: *“I did not invent this best practice, of course. I discovered it, heard it, understood it, through all the reading I did on the liberation of the company. It is really advocated by the movement of liberated companies.”* (Respondent no. 8, employee profit-sharing)

Some managers used benchmarking; they took advice from their accountant (Respondent no. 14, liberating the company) or researched what was being done in other countries: *“I looked and saw that there were things being done in the United States on this subject”* (Respondent no. 12, unlimited holidays allowed for employees). Benchmarking is the process of identifying, sharing and using best practices, either within one's own organization or with other organizations, to improve performance (Murray *et al.*, 1997, Maire, 2002; O’Dell et Grayson, 1998; Perrin, 2006).

Finally, there are the respondents who refer to their own experiences to judge that their practice works or to justify its implementation. What emerges is a pragmatic spirit on the part of the leader who compares and analyzes the possible options on their own: *“I went through the ‘pros’ and ‘cons’ and I must admit that I didn’t find many cons, I only found positive things and so I said I’m launching it”* (Respondent no. 15, innovation and corporate well-being commissions in a boiler making company).

Stakeholders (4) were the theme of 101 occurrences in the coding of our interviews. They mainly refer to feedback from employees and, to a lesser extent, from customers. Respondents consider the satisfaction of their employees by indicators such as job satisfaction and

happiness, loyalty, motivation, investment, recognition for their own work: *“It changes everything, when they make a new piece, they come and show it to me and they ask me if it is pretty”* (Respondent no. 10, putting art at the heart of the company). One manager asked her employees for their opinion and what comes out is the recognition and trust she has given them: *“What emerged was recognition in the sense of trust, i.e., that I care about what they think and that I entrust them with the important task of recruitment and that I am interested in their opinion”*. (Respondent no. 6, 100% of the recruitment carried out by employees). Some respondents are very pragmatic in their approach. They consider that “it shows” if a practice is liked: *“Yes, because you only need to ask my staff for proof”* (Respondent no. 5, opening the company's capital to employees).

In this section, we present the results of the exploratory tests conducted in quantitative analysis. We used the variables of the coding (table 2). Table 10 shows 3 types of cluster’s evidence (the quality was greater than 0.5 - see Appendix 1). Some best practices are based on several types of EBM evidence, others are based on no evidence at all, and the majority only use one type of evidence: employee opinion. None of the clusters are based on scientific evidence. We conducted two-step clusters in SPSS with EBM sub-evidence.

*Table 10 Three clusters of evidence behind the best practices*

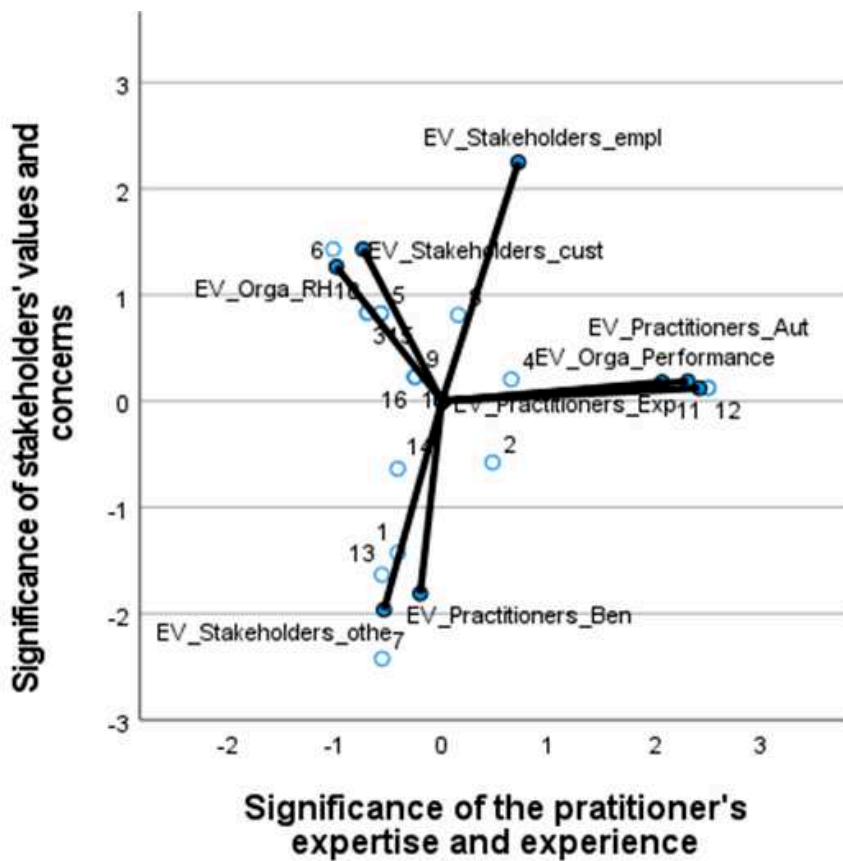
<b>Type of EBM evidence</b>	Cluster 1 65% Employees first	Cluster 2 23% No evidence	Cluster 3 12% Some evidence
Scientific			
Organization > Performance			●
Practitioners > Self-training			●
Practitioners > Experience			●
Practitioners > Benchmarking			
Stakeholders > Employees	●		●
Stakeholders > Others			
Stakeholders > Customers			
Stakeholders > Human Resources			

● sub evidence evocated

The minority cluster “Some evidence” (12%) represents the best practices based on some evidence: self-training and experience of the practitioner (the leader), employees’ opinion and performance of the organization. The cluster “No evidence” (23%) does not use sub-evidence of EBM. That is coincided with the fact that some members shared projects that have not yet been experimented. The majority group “Employees first” (65%) represents the best practices based only on the value and concern of employees.

We found 2 EBM evidence dimensions where best practices are positioned. Evidence related to the significance of the practitioner's expertise and experience are on dimension 1, while significance of stakeholders’ values and concerns are on dimension 2, as is shown in figure a.

*Figure a the significance of the two EBM evidence dimensions*





## The critical judgment as to whether or not disseminate the best practices

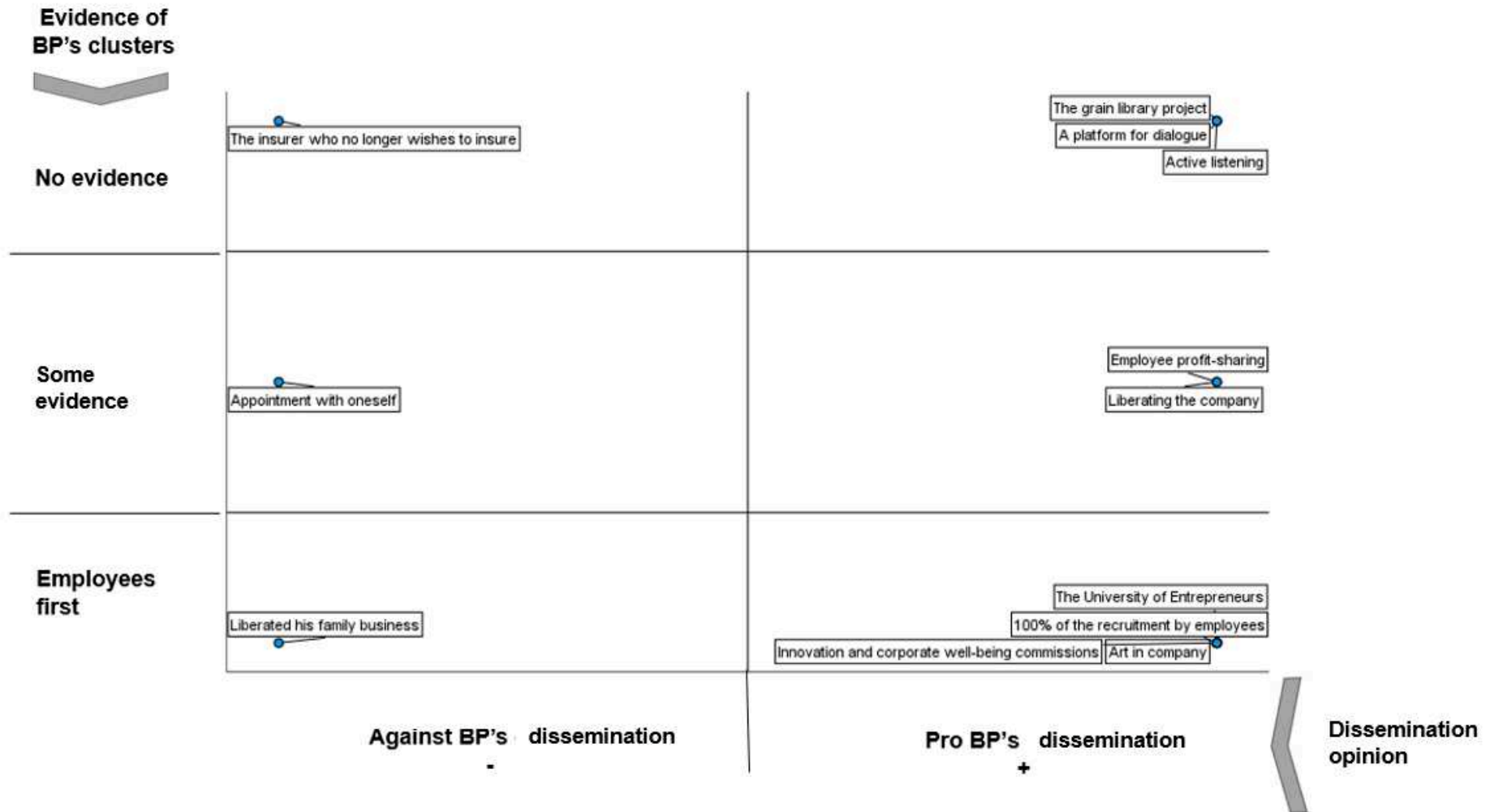
Once evidence is found, EBM relies on the critical judgment of practitioners to make a decision. In our study, the aim is for members to determine whether their best practice can be disseminated inside and outside the community. In table 11, results show that even if there is evidence of any type, even if there is an internal and external validity (potential of BP replication in other contexts), respondents could choose not to disseminate the BPs (3 respondents concerned).

*Tableau 11 Classification of best practices*

Practices	Evidence's presence	Internal and external validity	Respondent's opinion to disseminate the BPs
Appointment with oneself	+	+	-
Energizing sedentary employees	+	-	+
Grain library project	-	-	+
A platform for dialogue with administration	+	-	+
Opening the company's capital to employees	+	+	+
100% of the recruitment carried out by employees	+	+	+
Extensive training in personal development of employees	+	+	+
Employee profit-sharing	+	+	+
How a leader liberated his family business	+	-	-
Putting art at the heart of the company	+	+	+
The University of Entrepreneurs	-	-	+
Unlimited holidays allowed for employees	+	+	+
Active listening	+	+	+
Liberating the company	+	-	+
Co-construction of the company strategy	+	+	+
Innovation and corporate well-being commissions	+	+	+
The insurer who no longer wants to insure	-	-	-

We needed to better understand the conditions under which the best practices identified by the members can/should be shared, according to them, within the community and outside it. We chose to cross-reference the 3 types of clusters (the evidence associated with BPs) with the decision as to whether or not disseminate them (figure b).

Figure b Critical judgment: to disseminate or not the best practices



### **III.3. The search of CBE criteria to validate which best practices to disseminate**

The internal dissemination of the best practices is not debated within the community: members have shared them, so they can be communicated to other members. However, it is different for the external dissemination: some members, 3 of which are concerned, do not want the CJD to disseminate outside the community (figure 3: “Against BP’s dissemination”). These barriers are both specific to the CJD community and to CJD members who cultivate a certain degree of secrecy (“*In our family, and this is the culture, we live hidden. We don't put ourselves forward, we never put ourselves forward*”, Respondent no. 9, liberating his family business). It is also linked to the global image of the business leader that the company would have. Respondent no. 1 (appointment with oneself) thinks that it would be wrong for the CJD to promote a practice where the manager takes time for himself: “*Some French people think that bosses (...) spend their time playing golf and smoking cigars*”. The insurer (respondent no. 16) does not want to scare their clients or reveal their strategy too soon. When we asked them if they would agree to communicate about “the insurer who no longer wants to insure”, their response was: “*I am in an important negotiation, and I cannot afford to write this*”.

There are also best practices which are not based on any evidence (new way of thinking) but which the member wishes to disseminate, always for imaging purposes, as the grain library, active listening, or a platform for dialogue between administrations and managers. When there is no evidence, the member wants to share the practice via the CJD to promote it internally or externally: “*In fact, we initiated the idea, and we want to share it. We don't want to make it a thing for ourselves, that's not the goal, it was never the goal! The goal is really to spread it, to share it, that the idea works beyond us, you know*” (Respondent no. 3, the grain library project).

Fourteen among seventeen best practices are considered worthy of dissemination outside the CJD community. The logic of sharing BPs outside the CJD illustrates the role that the CJD should have on a national level: “*exemplarity*”, a proposal of “*virtuous*” actions toward companies and employees, demonstrations that it works within the CJD. Respondents consider that dissemination is possible outside the community when the best practice is in line with the image that the CJD wants to convey to the outside world and particularly when they promote the social values of management defended by the CJD: “*the well-being of employees*”, “*putting*

*back employees in the middle of the system”, “the economy serving life”, “the economy at the service of man”, etc., and the actions associated with these values experienced by the CJD:*

*“And then externally, yes, we could imagine marketing this way of working by promoting it externally, saying that there are companies that are testing employee shareholding, including small ones, and that it is part of their values” (Respondent no. 5, opening the company's capital to employees).*

*“I think that, yes, CJD both in the values that we carry and, in the experimentation, has the right to make mistakes, the right to fail. That's why it's the CJD” (Respondent no. 9, putting art at the heart of the company).*

Some members think that disseminating best practices outside the community can help show the difference and originality of the community. They also mention the importance of projecting an image of innovation through these best practices disseminated outside the community:

*“Yes, we can communicate about the innovation that the CJD is doing or the experiments that are done because communication is above all the ‘wow’ effect, you see. In terms of communication, I think that communicating about very innovative subjects is very good. Now that's external communication. But in terms of internal communication, I sincerely think that there is a lot of work to be done on the structuring of the boxes and to check in each section that each box is doing well and has good tools to measure whether or not it is doing well”. (Respondent no. 14, Liberating the company)*

*“I don't think that this kind of thing is innovative, but I think that if you go outside the CJD, it's clear that this kind of thing is not common”. (Respondent no. 14, co-construction of the company strategy).*

## **IV. Discussion and further research**

The aim of our study was to identify what evidence the communities, in their particular context, could use to evaluate the best practices to be disseminated internally and externally. We looked at several types of methods: from the more scientific EBV to the more practical PBE. We proposed to test an intermediate method with EBM which allows to consider several types of evidence and to consider them at the same level of importance. However, our results show that some types of evidence are preferred to others, such as members' experience and the opinion of their internal stakeholders. Furthermore, in order to disseminate the BPs externally, other criteria related to the CBE method (community-based evidence) have emerged: being in line

with community values. While the BPs to be disseminated internally were not debated, this was not the case for those to be disseminated externally for image reasons.

In the following paragraphs, we will discuss the lack of scientific sources, the importance of stakeholders and practice-related sources and the power of the CBE. Then, we will present practical implications, limitations, and future directions.

#### **IV.1. The absence of scientific evidence**

Scientific evidence was absent from the qualification of the best practices. Indeed, more than 50% of EBM articles are based on a low level of scientific evidence (Reay *et al.*, 2009). Managers do not need to use scientific knowledge in practice (Cascio, 2007). They do not know where to look and what to look for (Barends & Rousseau, 2018). EBM actually requires specific skills (Rousseau et Gunia, 2015) which can be technical, cognitive, interpersonal and intrapersonal for the manager (Daouk-Öyry, Sahakian et Vijver, 2021). Detecting the reference of scientific articles, for example, is a skill that is acquired through research training. On the other hand, the fact that scientific evidence is not used in a community of practice is not surprising: their functioning is informal (Wenger et Snyder, 2000). However, there are workshops within the CJD where best practices are discussed, as well as their degree of applicability in each other's organizations. Another explanation comes from the type of best practices shared. Most of these practices were related to employee well-being, which illustrates the CJD's vocation to create “an economy that serves people”. Because of the nature of the practices, not all managers were focused on numbers such as profitability or performance or scientific data.

#### **IV.2. The significance of internal stakeholders and practitioner's expertise (PBE)**

The CoP recognizes its best practices through its stakeholders and the leader's opinion. Evidence does not speak for itself and needs personal judgment and expertise (Wright, Zammuto et Liesch, 2017). In evidence-based (EBV) medicine, this is called situated expertise (Sackett *et al.*, 1996), which some say has been forgotten during the transfer of EBV to management (Morrell, 2008). Stakeholder focus is at the heart of EBM (Rousseau, 2020). It means considering the views of those affected by a decision. The practices reported by CJD

members concern the well-being of employees, collective actions, and governance. These practices are in line with the CJD's identity. Members are permeated with the global performance advocated by the organization. In this community, evidence related only to stakeholders is in most cases self-sufficient. Leaders primarily look at the opinions of their employees, their job satisfaction and happiness, to judge their best practice. In a community that cares about the well-being of companies, this is the main pillar. Perhaps if we were dealing with a community of practice in a more technical field such as IT, the organizational data pillar would have been favored. We may wonder about the status of employees in the community. The reference to the well-being of employees counts in the selection of best practices. As they are an extremely important stakeholder in selecting best practices, should the community not include them in participatory research and in the evaluation of BPs?

### **IV.3. A best practices portfolio, consistent with the identity of the CJD: the power of community-based evidence**

When leaders are questioned about the transferability of best practices, this reveals, from their point of view, what the criteria for transferability inside and outside the community should be or are. They do not relate to the effectiveness/efficiency of BPs, to their potential for adoption, or to certain conditions for their adaptation or implementation in other organizations, or even their maintenance. They evoke the culture of the CJD, its identity, the sharing of values, the difference of their community compared to others. One of the leaders mentioned very tacitly the issues of power between the CJD seen as a group of leaders and the rest of society which would be hostile to it; they saw this as a strong barrier to disseminate CJD best practices. The best practices to be disseminated are above all those which precisely highlight the well-being of employees, which put employees back at the heart of the system by promoting an economy at the service of man which corresponds to the historical “raison d'être” of the CJD.

There are thus common, social values that federate the best practices identified. In this sense, we can speak about the CJD as a community of practice more than a set of practices of a community, to use Gherardi's (2009) terminology. This shows the will of the CJD and its members to anchor the portfolio of best practices in the singularity of the context of the action of the CJD, its social values. The portfolio of best practices is culturally ground: they came

from mostly bottom up and few from top down. The best practices of the portfolio are marked by a strong local (ecological) validity by agreeing with the historical reason or the values of the community. In this, there does not seem to be any debate on what the community is or should defend in terms of overall performance: it is above all a social performance focused on the well-being of the employee stakeholders. The best practices come from a consensus around a management of the companies in the service of the man within this CoP.

At this stage of identifying the best practices of the community, we notice that there is no debate on the internal or external validity of these practices to disseminate them outside the community. More surprisingly, one of the criteria for dissemination to the outside is the desire to legitimize the image of an innovative community of practice. It appears that the CoP would like to become and be recognized as an “innovator”. Best practices or promising practices are sometimes described as innovative (Bendixsen et de Guchteneire, 2003 ; Leseure *et al.*, 2004). Indeed, the CJD advocates leading differently, which means finding innovations among its members' practices. The innovative criterion was mentioned in 59% of the best practices shared. It was described in the sense that the practice was new in their environment, that they did not know anyone who had implemented it, or that it was innovative for VSEs and SMEs. This means that most of the best practices shared are in fact innovative in the sense that they are new for the members. However, we did not find a significant link with the decision as to whether or not disseminate the best practices and the innovative part. Does this mean that the innovative criterion is more important for the management of the community than for its members? This suggests that there is a debate within the community about the importance of the innovative nature of best practice. It would therefore be interesting in future research to analyze to what extent the innovative character counts for the community in the choice of its practices to be disseminated.

#### **IV.4. Practical implications**

During this content identification stage, a portfolio of BPs in terms of global competencies that the CJD can share inside and outside appears. Our study provides elements of understanding criteria of proof used by a community of business leaders who are focused on the search for global performance to identify their best practices, and to build a portfolio of them, some of which are considered to be disseminated outside the community. The criteria of evidence on



which the portfolio of best practices is based, is the experience of the leader and the opinion of their internal stakeholders, above all their employees. The PBE and CBE approaches are those adopted by this community of leaders.

## **IV.5. Limitations and future direction**

Our study has some limitations but also some research perspectives. Firstly, our study focused on a specific community of entrepreneurs committed to global performance. Indeed, this type of leader is certainly more people-oriented than others. However, it also offers a perspective for research in other communities, with different, perhaps more technical, purposes. For example, one might think that epistemic communities would find it easier to evaluate their best practices through EBM or EBV as they are often expected to produce scientific knowledge.

Secondly, implementing EBV or EBM in communities is not a short-term process but can take years, the community can hire staff as researchers to manage it (Briggs et Mcmillin, 2012). This is the situation we experienced within the CJD. The community took advantage of the research opportunity to identify its members' best practices. It confirms that "*Community mobilization often starts with temporary systems such as coalitions or research-focused interactions such as participatory action research (Backer 2003)*" (Backer et Guerra, 2011, p. 33). However, the time we had to conduct our research was not sufficient to move the culture of the community toward EBM: "*In order to promote the practice of EBM within their context, organizations need to take a proactive approach that transcends developing skills to include creating a supportive culture and structure*" (Daouk-Öyry et al., 2021, p. 16). The creation of an EBM culture in a community is a second perspective of research.

## **V. Conclusion**

In this study, we set out to identify a portfolio of BPs in CoPs and to analyze what evidence members relied on to justify their sharing within or outside the community. To this end, we tested the EBM model, based on the work of Barends et Rousseau (2018), which to our knowledge, had never been done in this context. We first identified 17 BPs related to global performance, spontaneously shared by community members. We then studied which sources of EBM evidence they relied on to justify the effectiveness of their BPs. We also analyzed which

criteria were considered in order to disseminate or not disseminate their BPs outside the community. In conclusion, only two of the four dimensions of EBM appeared to be significant in justifying the BPs to be shared: the internal stakeholders and the practitioner's expertise. Other criteria count, which are more focused on community values, and thus more in line with the community-based evidence approach. Therefore, if the BP portfolio corresponds to the values of the community and the expectations of the stakeholders, mainly the employees, we can assume that their internal dissemination will be easy. Externally, however, there must be other criteria that are more political, as there is a debate about which best practices should be disseminated externally.



# CHAPITRE 4 : LE CARACTERE INNOVANT

## COMPTE-T-IL VRAIMENT ?

**Correspond à l'Essai 2 :** « LE CARACTÈRE INNOVANT COMPTE-T-IL VRAIMENT ? Une recherche-intervention au sein d'une communauté d'entrepreneurs qui qualifie les pratiques expérimentées par ses adhérents pour les diffuser »

*Cet essai en cours de soumission a été réécrit dans l'objectif de mieux les intégrer à notre manuscrit de thèse.*

### **Valorisation de cette recherche:**

- Article présenté au Colloque CréaPI MANAGEMENT DE LA CRÉATIVITÉ ET DES PRATIQUES INNOVANTES, 24 et 25 mars 2022, Orléans
- Soumission à la Revue Innovations, 30 août 2022

### **Résumé de l'article soumis à publication :**

Quels critères utiliser pour qualifier parmi un panel de pratiques celles qui relèvent de l'innovation managériale en vue de les diffuser ? À partir d'une recherche-intervention menée dans une communauté de pratiques d'entrepreneurs, le CJD France, nous partageons les critères de choix adoptés de septembre 2019 à juin 2022 au sein d'un comité de qualification de pratiques managériales. Nos résultats décrivent d'abord le processus de qualification créé par une communauté de pratique non pilotée, qui s'appuie sur ses propres ressources. Ils montrent ensuite, à l'aide de la méthode fsQCA, le poids du caractère innovant parmi d'autres critères dans la qualification des innovations managériales à diffuser. Étonnement, le caractère innovant, s'il compte, n'est pas prépondérant. D'autres critères interviennent tels que l'impact sur la société et l'environnement, l'inclusion des parties prenantes externes ou le degré de transférabilité. *A contrario*, quand le caractère innovant est seul, il fait l'objet de débat et est plutôt destiné à des innovations managériales à diffuser en externe dans un but médiatique. Nos résultats montrent enfin l'existence d'autres types de pratiques, assimilables à de bonnes idées managériales, où le caractère innovant ne compte pas, à destination uniquement des membres de la communauté. *In fine*, nous montrons en quoi les critères utilisés au sein de cette communauté corroborent ou non ceux utilisés dans la littérature. Nous proposons d'encourager les recherches qui incluent une dimension sociale et sociétale aux innovations managériales.

# Introduction

Saisir ce que sont les innovations managériales demeure un défi alors même qu'elles connaissent un intérêt grandissant en Sciences de gestion (Khosravi, Newton et Rezvani, 2019). Contrairement aux innovations technologiques, les innovations managériales restent difficiles à appréhender. Elles ont un caractère tacite (Birkinshaw, Hamel et Mol, 2008 ; Volberda, Van Den Bosch et Heij, 2013) et abstrait (Mamman, 2009). Elles n'ont pas ou rarement d'inventeur attiré, de date attribuée (Le Roy, Robert et Giuliani, 2013) et sont difficilement brevetables (Teece, 1980). Une organisation peut ainsi mettre en place de nouvelles façons de travailler et décréter que c'est une nouveauté alors même que c'est déjà employé ailleurs (Le Roy, Robert et Giuliani, 2013).

Identifier et diffuser les innovations managériales est pourtant un enjeu de taille pour les organisations, tant pour créer des avantages concurrentiels (Hamel, 2006) qu'améliorer leur performance (Damanpour et Aravind, 2012 ; Mol et Birkinshaw, 2009). C'est aussi un moyen d'améliorer la performance sociale au sein des entreprises, qu'elles soient petites ou grandes, pour que les salariés s'y sentent épanouis et engagés (Lapayre *et al.*, 2022). C'est également un enjeu de capitalisation pour la société dans son ensemble qui peut trouver là des premiers éléments de réponse à des problématiques nouvelles au sein des organisations (limiter l'absentéisme, fidéliser les salariés, valoriser des métiers dépréciés<sup>14</sup>, etc.). Diffuser et rendre légitimes les innovations managériales est une opportunité tant du côté des praticiens qui pourront ainsi connaître les pratiques innovantes qu'elles pourront modifier et adapter (Ansari, Fiss et Zajac, 2010), que du côté des chercheurs qui pourront valider et étiqueter de nouvelles pratiques et les faire remonter en théorie (David, Hatchuel, 2007).

La légitimation des innovations managériales fait partie de la dernière phase du management de l'innovation (Birkinshaw, Hamel et Mol, 2008). Dans ce processus des acteurs, internes ou externes, théorisent ou étiquettent les innovations managériales afin de les rendre légitimes. Les communautés de pratiques (Wenger, 1998) jouent à ce titre un rôle critique dans le management

---

<sup>14</sup> Nous pensons notamment aux métiers de la restauration qui depuis la Covid essaient de se réinventer sur les conditions de travail pour les employés.

de l'innovation (Ji, Sui et Suo, 2017 ; Lim et Ong, 2019 ; Swan, Scarbrough et Robertson, 2002). Appelées parfois aussi communautés d'innovation (Cohendet, Simon et Sarazin, 2017), elles sont un outil idéal pour produire des idées nouvelles. Toutefois, si leur rôle est reconnu pour favoriser l'apprentissage pour leurs participants, il n'existe pas ou peu à notre connaissance d'études sur le processus de qualification des innovations à diffuser au sein et hors de la communauté. En réalité, *il y a « relativement peu de recherches empiriques sur la sélection d'idées »* (Ininou et Loilier, 2021, p. 140). Il existe ainsi étonnamment peu de méthodologies pour qualifier les innovations managériales hormis par le caractère novateur (Adam-Ledunois, Damart, 2017). Pouvoir identifier et qualifier, parmi un panel de pratiques, les innovations managériales sur la base de critères permettrait de davantage les valoriser, de mieux les appréhender et surtout de les diffuser à d'autres organisations. En effet *« Bien que des efforts aient été faits pour définir de façon précise les innovations managériales, les formes de cet objet de recherche peuvent donc encore être questionnées. Qu'est ce qui peut être qualifié d'innovation managériale ? Qu'est-ce qui n'est pas une innovation managériale ? »* (Le Roy, Robert et Giuliani, 2013, p. 86).

Nous nous posons ainsi la question de recherche suivante : parmi les critères de qualification des pratiques expérimentées dans une communauté pour être diffusées, le caractère novateur compte-t-il vraiment ?

Pour répondre à cette question, nous avons mené notre étude en recherche-intervention de septembre 2019 à juin 2022 auprès du plus ancien mouvement patronal français : le Centre des Jeunes Dirigeants (CJD), qui cherche à qualifier les pratiques expérimentées par ses adhérents dans leurs entreprises dans le but de les valoriser et de les diffuser en externe.

Nous présentons d'abord notre cadre théorique puis présentons la méthode choisie, une analyse qualitative comparative de cas dite fsQCA. Nous partageons les principaux résultats sur la présence ou non du caractère novateur dans la qualification des pratiques expérimentées à diffuser. Puis nous discutons des implications conceptuelles et managériales de notre étude.

# **I. Qualifier des innovations managériales à diffuser par les CoPs externes**

Notre cadre théorique présente d'abord comment mesurer l'innovation managériale par ses différentes dimensions parmi lesquelles le caractère novateur et sur lesquelles nous prendrons appui dans la méthode fsQCA. Nous définissons l'enjeu de caractériser les innovations managériales dans le but de les légitimer en interne et externe. Nous nous interrogeons enfin sur la sélection et la qualification des innovations managériales à diffuser dans le contexte des communautés de pratiques non pilotées ou externes.

## **I.1. La relativité du caractère novateur et les autres dimensions de l'innovation managériale**

Les innovations managériales sont des innovations non technologiques qui recouvrent une large variété d'objets. Elles sont définies comme la mise en place de pratiques, d'outils, de processus ou de structures qui ont un caractère de nouveauté par rapport à l'état de l'art, c'est-à-dire des connaissances (Birkinshaw, Hamel et Mol, 2008) ou de l'organisation qui les met en place (Hamel, 2006). Elles modifient la façon dont travaillent les managers (Damanpour, Aravind, 2012; Hamel, 2006) et répondent à des objectifs d'efficience et d'efficacité au sein de l'organisation (Dubouloz, Bocquet, 2013). L'adjectif « managériale » laisse supposer qu'il s'agirait de pratiques en lien avec le management uniquement. Cela peut être le cas, mais en réalité les innovations administratives, organisationnelles, structurelles sont aujourd'hui sous le chapeau des innovations managériales (Damanpour, Aravind, 2012). Seule l'innovation sociale fait office d'exception puisqu'elle concerne des préoccupations davantage externes à l'entreprise où cette dernière apporte une réponse à des enjeux de société non résolus par les pouvoirs publics (Richez-Battesti, Petrella et Vallade, 2012). Au-delà de ses dénominations, l'innovation managériale a été étudiée à travers 3 dimensions (Bastien *et al.*, 2019 ; Pettigrew, 1987) que sont le contenu (qui se réinvente), le contexte (appliquer une innovation connue à un contexte nouveau), ou le processus par lequel les entreprises expérimentent de nouvelles façons de faire (Autissier, Johnson et Moutot, 2016). Les innovations managériales peuvent donc prendre des formes diverses et se rapprocher des best practices, des modes managériales ou

encore des pratiques adaptées à différents contextes (Bardon, Arnaud et Letierce, 2019). Sur quelles dimensions se définissent-elles alors ?

## L'innovation contextuelle et conceptuelle

Les innovations managériales sont d'abord définies en fonction de leur caractère novateur. Il existe deux façons de définir ce caractère novateur d'une innovation managériale dans la littérature. Soit il s'agit d'une avancée conceptuelle au niveau de la connaissance (Abrahamson, 1996 ; Kimberly, 1981). Soit il s'agit d'une nouveauté relative à une ou plusieurs organisations, c'est-à-dire contextuelle (Rogers, 1995 ; Zbaracki, 1998).

L'approche conceptuelle consiste à détecter le caractère de nouveauté d'un objet de management au regard de la connaissance du monde académique. Il peut s'agir d'une invention entreprise par une organisation que le chercheur théorise ou l'introduction d'un objet connu par les chercheurs qui serait nouveau pour une organisation (David, Hatchuel, 2007).

L'approche contextuelle qui nous intéresse davantage ici consiste d'une part à mesurer la rupture induite par la mise en place de l'objet de management par rapport à la trajectoire organisationnelle, c'est-à-dire « *si la pratique diffère des pratiques anciennes et pourquoi ces pratiques se sont mises en place* » (Adam-Ledunois, Damart, 2017, p. 122). L'innovation managériale est ici entendue comme « *une idée, une pratique ou un objet qui est perçu comme nouveau par un individu ou toute autre unité d'adoption* » (Rogers, 2003, p. 12). La mise en place d'une innovation managériale produit un écart par rapport à ce qui est connu, autrement dit un changement par rapport au passé (Chabault, 2013). Elle consiste d'autre part à observer si l'introduction de l'objet de management induit des perturbations au sein de l'organisation, c'est-à-dire « *à quel point il vient perturber ou non les dynamiques sociales* » (Adam-Ledunois, Damart, 2017, p. 123). Dans la continuité de ces approches, Adam-Ledunois et Damart (2017) ont proposé une méthodologie pour situer la nouveauté des objets de management vis-à-vis du contexte organisationnel ou de l'état de l'art. Il s'agit de positionner l'objet d'étude (une pratique managériale par exemple) par rapport à son état de nouveauté (contextuel ou conceptuel) ou les deux (innovation radicale).

Cependant, en dehors du caractère innovant, il existe d'autres dimensions pour caractériser les innovations managériales.



## Les autres dimensions des innovations managériales

Birkinshaw *et al* (2008) ont identifié 175 innovations significatives du XXI<sup>ème</sup> siècle selon 3 critères : est-ce que l'innovation marque un écart par rapport aux pratiques en place ? a-t-elle permis à l'entreprise d'avoir un avantage concurrentiel ? a-t-elle été retrouvée dans les entreprises aujourd'hui sous une forme ou une autre ? Ils cherchaient à savoir dans quelle mesure la pratique était nouvelle par rapport à ce qu'il se faisait, mais également si elle avait eu un impact sur la performance de l'organisation et, enfin, si la pratique avait été diffusée durablement dans d'autres organisations. Mol et Birkinshaw (2009), quant à eux, se sont appuyés sur 4 critères pour identifier une innovation managériale : si elle modifie le travail des managers ; si elle fait avancer la connaissance ; si elle est déployée de façon opérationnelle et permet l'atteinte des objectifs de l'entreprise. L'innovation managériale peut ainsi être saisie sous d'autres dimensions en plus du caractère novateur : les avantages procurés en termes de performance, leur degré de transférabilité et dans une moindre mesure la diffusion de l'innovation dans le temps. L'innovation managériale peut d'abord s'appréhender en termes d'avantages liés à la performance (Birkinshaw *e et al.*, 2008, Mol et Birkinshaw, 2009) et aux avantages concurrentiels (Hamel, 2006 ; Méric, 2003) procurés à l'organisation. Il peut aussi s'agir d'avantages relatifs que l'innovation apporte, du fait de son implantation, par rapport à une autre idée qu'elle remplace (Rogers, 1983). Elle peut ensuite être appréciée par son degré de transférabilité et sa capacité à devenir un standard pour celles qui sont le plus reconnues (Giuliani, Robert, 2017) c'est-à-dire : son adoption par d'autres entreprises (Birkinshaw, Hamel et Mol, 2008), la possibilité de reproduire l'innovation managériale dans d'autres contextes (Méric, 2003) ou encore son degré de compatibilité avec les expériences passées (Rogers, 1983).

En synthèse, nous regroupons les dimensions de l'innovation managériale dans la littérature, sur laquelle nous appuierons une partie de notre analyse dans le choix des conditions causales de la méthode fsQCA, dans le tableau ci-dessous.

Tableau 12 Les dimensions de l'innovation managériale dans la littérature

(source : notre production)

<b>Caractéristiques</b>	<b>Détails</b>	<b>Auteurs</b>
<b>Innovation contextuelle</b>	Marquer un écart par rapport aux pratiques en place ; remise en cause des principes du management ; Réponse à un problème par des principes nouveaux ; modifient la façon dont travaillent les managers ; changement par rapport au passé ; rupture par rapport à la trajectoire organisationnelle	Hamel (2006) ; Birkinshaw et al (2008) ; Méric (2003); Georgantzas, Shapiro (1993); Vaccaro et al. (2012) ; Damanpour et al. (1989); Adam et Damart, 2017; Damanpour & Aravind, 2012 ; Rogers, 1995 ; Zbaracki, 1998 ; Chabault, 2013
<b>Innovation conceptuelle</b>	Caractère de nouveauté par rapport à l'état de l'art, c'est-à-dire des connaissances proposées par le monde académique ; challenge les principes en management ;	Kimberly (1981); Abrahamson, 1996; Birkinshaw et al (2008); Mol & Birkinshaw (2009) ; Hamel (2006);
<b>Performance, Avantages</b>	Sources d'avantages concurrentiels et de performance, les avantages relatifs de l'innovation	Méric (2003); Hamel (2006); Birkinshaw et al (2008), Mol & Birkinshaw (2009); Damanpour & Aravind, 2012; Rogers, 1995
<b>Facilité de transférabilité</b>	Adoption par d'autres entreprises ; reproduction dans d'autres contextes ; degré de compatibilité et complexité de l'innovation	Birkinshaw et al (2008); Méric (2003); Rogers, 1995
<b>Durabilité</b>	Diffusion durable dans le temps au sien des organisations	Birkinshaw et al (2008)

Saisir les dimensions des innovations managériales s'inscrit dans un enjeu plus large de leur reconnaissance et de leur diffusion auprès des parties prenantes de l'organisation. En réalité, une innovation managériale est une invention qui « *a réussi – au sens d'un minimum de reconnaissance et d'adoption – et qui change au moins en partie les façons de penser et de conduire l'action organisée* » (David, 2013, p. 92). Comment procéder alors pour sélectionner, parmi les inventions, les idées, les innovations managériales aptes à être diffusées et adoptées par un plus grand nombre, d'autant plus au sein de contextes innovants où de nombreuses idées sont échangées comme les communautés de pratiques et d'innovation ?

## **I.2. Sélectionner et qualifier les innovations managériales à diffuser dans le contexte des communautés de pratiques non pilotées**

La diffusion d'une innovation est définie comme « *le processus par lequel une innovation est communiquée à travers certains canaux, dans le temps, au sein des membres d'un système social* » (Rogers, 1995, p34). Il faut pouvoir la situer aux yeux des individus ou des institutions. Il peut s'agir de la diffuser auprès de collaborateurs pour qu'ils se l'approprient, de chercheurs pour qu'ils s'en saisissent, ou encore des médias. Cette démarche fait partie de la dernière étape du processus de management de l'innovation modélisé par Birkinshaw *et al* (2008). Après la motivation, l'invention et l'implémentation, la phase de théorisation et d'étiquetage est celle où les individus actent le sens de l'innovation et où elle devient légitime dans et hors de l'organisation. L'innovation managériale est diffusée et rendue compréhensible et appréhendable par des acteurs. La théorisation est vue comme un moyen de créer du lien « *entre les opportunités d'une organisation et les solutions de l'innovation mise en place* » par des termes qui seront parlant (Birkinshaw, Hamel et Mol, 2008, p. 837). L'étiquetage est, quant à lui, le fait de choisir un nom pour illustrer les innovations managériales pour les faire accepter. Il peut être fait par les praticiens ou par une validation scientifique de chercheur qui découvre, invente un modèle de management ou élabore une théorie (David, 2013). Les labels ou cautions favorisent également la diffusion des innovations, c'est pourquoi il est nécessaire de les étiqueter (David et Hatchuel, 2007).

Pour David et Hatchuel, la validation d'une pratique : « *commence quand les acteurs pensent qu'un modèle existant ou une série d'outils peuvent être implantés avec succès à leur organisation* » (2007, p. 37). La pratique passe du modèle contextuel (partagé par les membres d'une organisation) à un modèle établi (légitime pour des acteurs extérieurs à l'organisation). Plus une innovation est diffusée et expérimentée par des organisations, plus elle est légitimée (Suchman, 1995). Cette quatrième phase de légitimation est portée par des agents internes ou externes à l'organisation qui vont théoriser et étiqueter les pratiques.

Il existe, à ce titre, des groupements d'acteurs appelés communautés de pratiques et plus spécifiquement les communautés d'innovation dont le rôle est « *de plus en plus primordial (...) dans le processus d'innovation des entreprises et la manière dont celles-ci peuvent en tirer*

*avantage* » (Cohendet, Simon et Sarazin, 2017, p. 14). Les communautés d'innovation est un terme qui regroupe les différents types de communautés que ce soit de pratiques, virtuelles, d'utilisateurs ou épistémiques (Cohendet, Simon et Sarazin, 2017). Leur capacité à co-créer, produire des idées et diffuser des innovations est reconnue depuis plusieurs années (Goglio-Primard, 2020 ; West et Lakhani, 2008). Elles présentent des avantages créatifs importants tels que la qualité élevée des idées émises par la communauté ou celle de produire des innovations radicales (Cohendet, Simon et Sarazin, 2017). Pour ces communautés, comme pour d'autres organisations, le but n'est pas seulement de produire les meilleures idées, mais que les innovations puissent se matérialiser en étant diffusées et implantées : « *La créativité permet de générer, capter et sélectionner des idées pouvant créer de la valeur ; elle débouche sur une innovation quand les idées émises sont implémentées avec succès* » (Kin *et al.*, 2021, p. 113).

Leur émergence et leur fonctionnement ont amené à « *différencier les communautés de pratique pilotées par la direction de l'entreprise de celles qui émergent de manière autonome entre des individus ayant une passion commune* » (Dokou et Lemoine, 2021, p. 107). Dans les communautés pilotées, composées de salariés au sein d'une organisation (Brown et Duguid, 1991; 2001 ; Dupouët et Barlatier, 2011 ; Wenger, 1998), des recommandations ont été données aux managers pour innover (Cohendet, Simon et Sarazin, 2017 ; Goglio-Primard *et al.*, 2020). À notre connaissance, les communautés non pilotées composées d'individus issus de plusieurs organisations, composées de passionnés (Stevens, 2009) et d'horizons divers, ont moins été étudiées, alors même que ces communautés comme toutes les autres pourraient être amenées à coordonner leur processus d'innovation (Laperche *et al.*, 2008). Est-ce que et comment ces communautés non pilotées, qui ne bénéficient pas du soutien d'une organisation, identifient et qualifient les pratiques qu'elles expérimentent en innovations managériales à diffuser ?

Il existe des méthodes pour générer et sélectionner des idées à l'aide d'experts comme Delphi, Prodin ou PM (Scouarnec, 2008). La méthode Delphi-Prodin, en outre, peut permettre de générer et de sélectionner des idées créatives dans un processus d'innovation (Kin *et al.*, 2021). Elle a, par exemple, été utilisée comme moyen de choisir les meilleures pratiques de postvention au Québec (Vachon *et al.*, 2021). Développée dans le domaine militaire, la méthode Delphi, consiste à réunir des experts qui anonymement et selon un processus défini vont pouvoir exprimer leur opinion et prendre des décisions sur des propositions (Baillette, Fallery, 2017; Rousseau, 1996). Cependant, elle exige une méthodologie dans l'enchaînement des étapes qui

peut décourager ses usagers. C'est pourquoi une version plus rapide à mettre en œuvre a été créée : le mini-Delphi (Helmer, 1972), mais elle nécessite tout de même une procédure : les experts répondent indépendamment aux questions par écrit, puis les résultats sont partagés, un débat a lieu, les experts réécrivent leur estimation et une médiane est calculée (Ducos, 1983).

Ces méthodes exigent un procédé qui peut être contraignant pour une communauté de pratiques. Ces dernières ont des spécificités organisationnelles à prendre en compte. Elles ne sont pas constituées d'experts, mais de participants qui cherchent à améliorer leur pratique sur un sujet donné. Les rôles ne sont pas forcément définis, ils peuvent être informels tout comme le fonctionnement de cette structure dite organique (Brown, Duguid, 1991 ; Wenger *et al.*, 2002). Les outils traditionnels du management ne s'appliquent pas en tant que tels sur ces organisations qui défient toute autorité hiérarchique (Dameron, Josserand, 2007).

Des processus de sélection d'idées ont aussi été étudiés au sein d'entreprises tels ceux chez Décathlon qui a mis en ligne une plateforme digitale internationale de crowdsourcing (Vellera, Munzel et Textoris, 2017). Sur cette plateforme les idées sont déposées librement par n'importe quel utilisateur et si elles recueillent plus de 100 appréciations positives, le porteur de l'idée est contacté pour étudier son développement. Chez Schmidt Group (Cenier et Llerena, 2017), il existe un dispositif d'idéation appelé « Créativ' Café » qui permet de produire des idées et d'évaluer par un comité leurs potentiels d'exploitation sur 3 critères : le caractère innovant, les possibilités d'adoption du produit et l'aspect « coup de cœur » pour qualifier les innovations.

Toutefois ces derniers exemples sont issus de communautés d'innovation pilotées au sein d'entreprises qui bénéficient du support de ces dernières. Elles ne sont donc pas représentatives des processus d'innovation au sein de toutes les communautés de pratiques. De plus, les communautés de pratiques, au contraire des communautés d'innovation, n'ont pas pour seul but de produire de l'innovation. Elles sont aussi focalisées sur leur activité interne d'échanges de bonnes pratiques avec leurs participants. Ainsi, elles pourraient avoir d'autres critères que la dimension innovante dans les pratiques d'innovations managériales qu'elles souhaitent diffuser. C'est pourquoi nous cherchons à étudier d'une part quel processus une communauté de pratiques, non pilotée, utilise pour qualifier les pratiques expérimentées par ses membres en innovations managériales qui doivent être partagées. D'autre part, nous cherchons à savoir si le caractère innovant est finalement le seul à compter vraiment pour choisir les pratiques expérimentées à diffuser au sein et hors de la communauté ? Nous avons donc besoin

de connaître quelles combinaisons de critères permettent à la communauté de choisir parmi les pratiques expérimentées au sein de la communauté, celles qui vont être diffusées et si, parmi ces critères, le critère d'innovation compte vraiment.

## II. Méthodologie

### II.1. Collecte des données : une recherche-intervention au CJD, Centre des Jeunes Dirigeants d'entreprises

Le CJD en tant que mouvement patronal se qualifie lui-même « d'école du dirigeant pour apprendre à oser diriger autrement ». Longtemps appelé « poil à gratter du patronat », le CJD n'est pourtant pas un syndicat, mais tient à réfléchir et à s'exprimer sur le rôle de l'entreprise dans la société (Bernoux, 1974 ; Bot, 2012). Depuis plusieurs années, le CJD souhaite valoriser les expérimentations de ses adhérents en externe, auprès de ses parties prenantes. Pour répondre à cet enjeu, des comités de pilotage ont été mis en place depuis 2019 au niveau du CJD France afin d'inventorier, qualifier, formaliser puis expérimenter des idées concrètes et les partager.

Il s'agissait plus précisément pour le CJD d'identifier des *pépites*, c'est-à-dire des pratiques innovantes retenues par le CoPil du CJD (le CoPil Pépites) pour être diffusées au sein et en dehors de la communauté. Le CJD cherche alors à distinguer parmi les pratiques de la communauté de pratiques les *pépites* ou « innovations managériales » des *étincelles* (encadré 5).

*Encadré 5 Définition de la Pépite – pratique innovante retenue par le CoPil du CJD pour être diffusées au sein et en dehors de la communauté*

*Une pépite est une pratique mise en place par une entreprise JD qui répond aux critères suivants :*

*A un impact positif sur l'Environnement et la Société*

*Actionnable facilement et différenciante (innovante)*

*Porteuse de valeur pour toutes les parties prenantes*

*Destinée à être partagée à tous les JD et à les inspirer*

*Un bon plan, un déclic ou une astuce, à effets positifs, réalisé dans une entreprise JD et facilement transposable à d'autres.*

*Une étincelle est un bon plan, un déclic ou une astuce, à effets positifs, réalisé dans une entreprise JD et facilement transposable à d'autres.*

C'est dans ce cadre que nous avons mené notre étude en recherche-intervention (David *et al.*, 2012) en tant que chercheure dans des comités de pilotages appelés d'abord Impact Positif puis Pépites de septembre 2019 à juin 2022. Les comités de pilotage sont des groupes initiés au niveau du CJD France qui traitent des thématiques en lien avec le mandat des présidents nationaux. Ils sont composés en règle générale d'adhérents du CJD, d'un Délégué qui est lui aussi un adhérent et d'un chef de projet salarié du CJD France. Nous avons participé activement, comme chercheure avec les autres membres du comité, à la construction des critères pour distinguer les pépites des étincelles (Cf. tableau 2), aux séances de qualification des pratiques ; à la formation d'adhérents pour identifier des pépites ; à la co-écriture d'une fiche de poste de référent pépites au sein du CJD, etc. Plus précisément, nous faisons partie du groupe des « chercheurs de pépites » (Cf. encadré 6) qui s'est réuni en présentiel ou en visioconférence, 1 à 2 fois par mois, de septembre 2019 à juin 2022, d'une durée moyenne de 1 h 30 à chaque fois. Notre proximité sur le terrain nous a permis d'accéder à tous types de données secondaires. Les réunions de qualification ont été enregistrées en visioconférence et codées sur NVIVO selon les dimensions de l'innovation managériale.

<i>Encadré 6 Composition du groupe « chercheurs de pépites »</i>		
CoPil Pépites	Mission : qualification des pratiques innovantes.	3 adhérents chefs d'entreprise, 2 salariés du CJD 1 chercheur

Afin de limiter les biais liés à notre propre positionnement dans la communauté, nous avons fait mener, par une collègue, chercheure externe, un entretien semi-directif auprès des membres du Comité dont nous faisons partie pour justifier objectivement les critères de qualification utilisés par les participants. Nous avons aussi mené des entretiens exploratoires complémentaires avec le comité chargé de l'influence au CJD sur leur utilisation des pépites, composé d'un salarié et d'un adhérent. Tous ces entretiens ont été enregistrés et retranscrits sur NVIVO puis codés.

## II.2. Le choix d'une analyse des données avec fsQCA

Nous cherchons à identifier, au sein d'une communauté de pratiques, les combinaisons de critères qui permettent de qualifier une pratique d'innovation managériale diffusable. Nous souhaitons, en particulier, analyser le degré d'innovation (le caractère novateur) requis, dans cette qualification, et la place d'autres critères vis-à-vis de ce dernier. C'est pourquoi nous avons choisi d'analyser les données collectées auprès du CoPil du CJD à travers la méthode fsQCA. Cette méthode d'analyse qualitative comparative permet d'identifier des chaînes causales pour arriver à un résultat (Fiss, 2011 ; Ragin, 1987) et de mettre en lumière plusieurs explications pour un même phénomène (Depeyre, Vergne, 2019) - ici la qualification en tant que *pépite* d'une pratique (ou les innovations managériales diffusables par une CoP). Nous avons plus spécifiquement suivi le protocole de la méthode fsQCA décrit dans l'article de Lehiany et Chiambaretto (2019).

### 1ère étape : sélection des cas

Il est recommandé d'avoir entre 10 et 50 cas (Chanson *et al.*, 2005). Nous avons choisi 16 cas composés de 5 étincelles et 11 pépites qualifiées par le CoPil Pépites. Nous avons intégré des étincelles afin de présenter des cas qui auraient pu potentiellement aboutir à produire le même phénomène (qualification en tant que pépite), mais qui ne le font pas (Ragin, 1987). Le choix des cas s'est fait via un aller-retour entre les champs théorique et empirique, car l'échantillon des cas « *n'a pas à être représentatif au sens statistique du terme, mais il est important de le choisir de telle sorte qu'il incarne bien le phénomène auquel on s'intéresse* » (Depeyre et Vergne, 2019, p. 7). Nous avons ainsi choisi des cas qui illustraient plusieurs catégories de pratiques, autant du côté des pépites que des étincelles (tableau 13).



Tableau 13 Sélection des 16 cas

Catégorie	Nom	Détails	Qualification du CoPil Pépites
Gouvernance	ETIN_1	Conseil d'entreprise ouvert à des salariés	Étincelle
Bien-être	ETIN_2	Guide parentalité	Étincelle
Impact sociétal	ETIN_3	Don du sang collabs	Étincelle
Nouvelles méthodes de travail	ETIN_4	Recrutement par les collaborateurs	Étincelle
Bien-être	ETIN_5	Rendez-vous avec soi-même	Étincelle
Bien-être	PEP_1	Semaine des 4 jours	Pépité
Gouvernance	PEP_2	A travaillé sa stratégie à 5 ans avec l'ensemble de ses parties prenantes	Pépité
Gouvernance	PEP_3	Parts gratuites délivrées à tous les salariés	Pépité
Gouvernance	PEP_4	Transparence financière envers les salariés	Pépité
Société	PEP_5	Versement de 2% du CA à des associations	Pépité
Bien-être	PEP_6	Vacances illimitées	Pépité
Solidarité	PEP_7	Bureaux du cœur	Pépité
Bien-être	PEP_8	Flexibilité horaires	Pépité
Impact sociétal	PEP_9	Startup de territoire	Pépité
Nouvelles méthodes de travail	PEP_10	Art en entreprise	Pépité
Nouvelles méthodes de travail	PEP_11	Garden party solidaire	Pépité

## 2e étape : identifier les conditions causales pertinentes

La deuxième étape consiste à identifier les conditions causales pertinentes (Ragin, 1987) d'après une démarche abductive (Curchod *et al.*, 2004; Depeyre, Vergne, 2019). Le choix se fait via des allers-retours entre la théorie et le terrain. Il est recommandé d'utiliser des entretiens, des sources de données secondaires pour choisir les conditions causales et les regrouper pour les plus redondantes. Pour ce faire nous avons comparé les dimensions utilisées dans la littérature scientifique pour qualifier l'innovation managériale (cf. cadre théorique de l'article) à celles issues du terrain c'est-à-dire les critères utilisés par le CoPil apparus via le codage (tableau 14).

Tableau 14 Les critères de qualification de l'innovation managériale issues de notre analyse du terrain (Source : notre production)

Conditions causales issues du terrain	Détail	Occurrences
Caractère novateur contextuel	Inhabituel, effet whaou de surprise, hors norme, hors du cadre légal, rare, différenciant	75
Transférabilité, reproductibilité	La possibilité de reproduire facilement une pratique dans d'autres organisations aux contextes variés, actionnable facilement. Simplicité de mise en œuvre dans les entreprises, actionnable.	41
Impacts positifs société et environnement	Effet au sein ou hors de l'entreprise sur la société, l'environnement, portée de l'action engagée	45
Portée	Si la pratique est externe ou interne à l'organisation dans sa portée (exemple : la portée sera externe s'il s'agit pour une entreprise de travailler avec une association locale).	38
Performance humaine ou financière	Les résultats positifs observés : bénéfiques, productivité, rentabilité, impacts sur les salariés...	17
Inspirant ou intéressant	Donne envie à d'autres entreprises de reproduire	21
Durabilité	Est-ce que l'innovation sera toujours considérée comme innovante dans le temps	17

Nous avons ainsi dû faire un choix de 5 conditions causales à retenir<sup>15</sup>, c'est-à-dire de critères de qualification des innovations managériales, les plus représentatives de notre problématique de recherche en tenant compte de l'ensemble des critères ayant émergé de la littérature et de l'étude exploratoire (tableau 15). Puisqu'il n'y avait aucune référence au caractère novateur conceptuel, nous l'avons éliminé des conditions causales retenues. Nous avons gardé 3 dimensions de l'innovation managériale qui se retrouvaient à la fois dans la littérature et notre terrain que sont le caractère novateur contextuel, le degré de transférabilité et les avantages

<sup>15</sup> Pour les 16 cas nous pouvons choisir jusqu'à 5 conditions causales (Depeyre et Vergne, 2019).

relatifs. Nous avons en revanche ajouté deux conditions uniquement issues de notre terrain que sont la notion d'impact social, sociétal et environnemental, ainsi que la portée, c'est-à-dire l'implication des parties prenantes externes à l'organisation.

*Tableau 15 Les cinq conditions causales retenues issues de la littérature et de notre terrain*

1. **Caractère novateur** : si la pratique apporte de la nouveauté, un changement et écart aux pratiques déjà connues en place, différenciant.
2. **Transférabilité** : si la pratique est diffusable et reproductible dans des contextes organisationnels différents.
3. **Avantages** : si la pratique apporte des avantages en termes de performance, de bénéfices humains ou financiers.
4. **Impacts** : Effet de la pratique sur la performance sociale, sociétale et l'environnement
5. **Portée** : Si la pratique implique des parties prenantes externes à l'organisation (clients, fournisseurs, etc.).

### 3e étape : Calibrage des données et construction de la table de vérité

Le calibrage des données a été réalisé sur la base du codage des 16 cas d'étude (annexe 2). Le résultat recherché (PeP) ici est la qualification en tant que « pépite ». Nous cherchons quelles sont les conditions pour qu'une pratique soit qualifiée d'innovation managériale et diffusée à l'intérieur et extérieur d'une communauté de pratiques.

### 4<sup>e</sup> étape : table de la vérité

La 4<sup>e</sup> étape est la construction de la table de la vérité (annexe 3). Nous avons gardé uniquement les cas pour lesquels il était possible de calibrer toutes les conditions. Avant de lancer l'analyse de la table de vérité, il est conseillé de regarder s'il existe des conditions nécessaires « *expliquant ou bien la présence, ou bien l'absence du phénomène* » (Depeyre et Vergne, 2019, p. 12). Nous n'avons trouvé aucune condition nécessaire à la qualification de pépite avec un score de cohérence suffisant (0,90 ou plus), mais une condition explicative proche de ce seuil qu'est l'impact sur la performance sociale, sociétale et environnementale (0,84). Cela signifie qu'une grande part des pratiques analysées ont cette caractéristique pour être qualifiées de

pépites, mais cela ne signifie pas que ce critère enclenche automatiquement la qualification. En revanche, il existe une condition nécessaire à la qualification des étincelles qu'est leur facilité de transférabilité (0,93). Cela signifie que les pratiques qualifiées d'étincelles ayant un objectif de diffusion interne à la communauté, ont en grande majorité cette caractéristique, même s'il peut y avoir des exceptions.

## **III. Résultats**

Nous présentons d'abord le processus de qualification des innovations managériales au sein du CJD. À l'aide de la méthode FsQCA, nous analysons ensuite la place du caractère innovant et des autres critères dans le choix des pratiques à diffuser, en tant que pépites et étincelles.

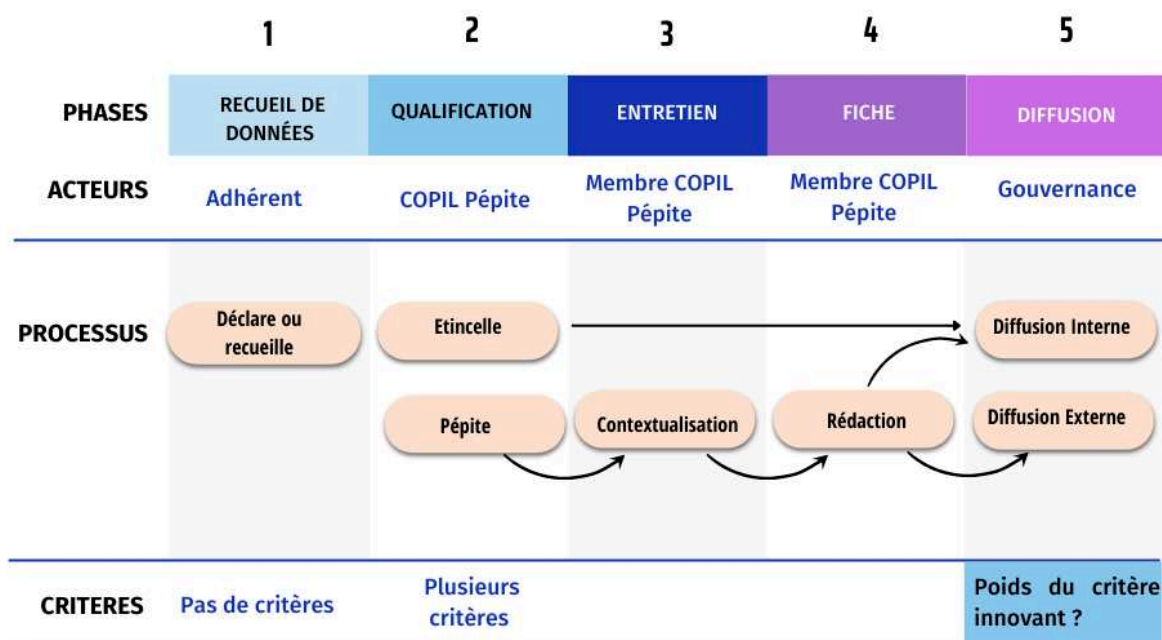
### **III.1. Le processus de qualification des pratiques en pépites ou innovations managériales construit par la communauté**

Afin de qualifier les pratiques expérimentées par les adhérents du CJD dans leur entreprise, le CoPil Pépites a construit un processus présenté dans le schéma 7.

Les pratiques sont d'abord recueillies via un questionnaire en ligne, ce sont les adhérents qui les déclarent ou des référents locaux qui les recueillent et les font remonter au CoPil Pépites (phase 1). Ensuite le CoPil Pépites examine les pratiques recueillies et prend connaissance de la description qui a été partagée. Chaque membre donne son avis, exprime et argumente sa position en faveur ou en désaccord de la qualification en tant que pépité ou étincelle (phase 2). L'étincelle, qui peut être décrite en quelques lignes, sera diffusée en interne – auprès des adhérents du CJD - sur une plateforme en ligne avec relativement peu d'informations (phase 5). La pépité, quant à elle, est approfondie à l'aide d'un entretien auprès du dirigeant d'entreprise membre du CJD qui l'a mise en place pour la contextualiser (phase 3). Un membre du CoPil interviewe l'adhérent qui a expérimenté la pépité pour rédiger une fiche très détaillée (phase 4, cf. annexe 4 décrivant la fiche pépité). La pépité est ensuite diffusée en interne sur la plateforme en ligne et en externe via les réseaux sociaux du CJD, auprès de la presse ou des ministères sous forme de propositions ou de plaidoyer (phase 5).

Schéma 7 Le processus de qualification des innovations managériales au CJD

(Source : Notre production)



### III.2. La place du caractère innovant dans la qualification des pépites

Dans la seconde partie de nos résultats, nous présentons à l'aide de la méthode fsQCA le poids du caractère innovant dans la qualification des pépites diffusables. Nos résultats présentent 4 combinaisons conduisant à la qualification de pratiques en pépites (tableau 16). Nous les avons synthétisés via le tableau ci-dessous. Les seuils de validité s'établissant à 0,80 pour la cohérence et 0,75 pour la couverture.

Tableau 16 Combinaisons causales suffisantes pour la qualification des pépites

Combinaisons causales conduisant à la qualification des innovations managériales diffusables en Pépites				
Conditions causales	Pépites gouvernance et société	Pépites médiatiques	Pépité solidarité	Pépites parties prenantes
Caractère innovant	●	●	●	∅
Transférabilité	∅	∅	●	●
Avantages	●	○	∅	●
Impacts	●	○	●	●
Portée	∅	○	●	●
Cas couverts	PEP_4, PEP_7, PEP 9, PEP 10	PEP_3, PEP_1, PEP_6	PEP_5, PEP_10	PEP_2, PEP_11, PEP 10
Détails	-Transparence financière -Parts gratuites délivrées à tous les salariés -Bureaux du cœur -Start up de territoire -Art en entreprise	-Semaine des 4 jours -Vacances illimitées	-Versement de 2% du CA -Art entreprise	- stratégie avec parties prenantes en entreprise -Garden party solidaire
Cohérence	0,89	0,80	0,9	1
Couverture	0,48	0,12	0,27	0,30
Couverture unique	0,24	0,06	0,09	0,12
Cohérence de la solution	0,89	Couverture de la solution	0,75	

● effet positif, ○ effet négatif, ∅ : absent

Nous avons nommé les différentes combinaisons causales par le type de pépites représentées : *gouvernance et société*, *médiatiques*, *solidarité*, et *parties prenantes*. Nous présentons leurs caractéristiques et la place de chacun des critères - dont le caractère innovant - dans leur qualification en tant que pépite ci-après.

## Quand le caractère innovant est accompagné d'autres critères : le poids de la gouvernance et de l'impact social, sociétal et environnemental

Le caractère innovant est accompagné d'autres critères dans les *pépites gouvernance et société et solidarité*.

*Les Pépites gouvernance et société* sont les cas les plus représentés. Elles sont qualifiées par leur caractère innovant, leur impact sur la société et l'environnement et les avantages pour l'organisation. Il s'avère que le thème de la gouvernance a été considéré comme un critère fort dans la qualification des pépites : « *C'est trop profond pour être une étincelle, on touche à la gouvernance* » (Adhérent 3, CoPil Pépites). Parmi les pépites sur la gouvernance, il y a celle concernant la transparence financière (PEP 4). Il s'agit d'un cabinet de consultants dont les associés ont décidé de donner aux salariés une visibilité complète sur l'état financier de l'entreprise lors de la Covid et de les associer à la prise de décision concernant les dépenses et investissements. Le comité a justifié la pépité, car « *d'apprendre aux salariés à manipuler un business plan, cela donne une visibilité complète sur les dépenses, alors même que cela concerne uniquement l'entreprise. Cela touche à la gouvernance et l'impact est fort.* » (Adhérent 1, CoPil Pépites). Les autres pépites sont davantage liées à des initiatives sociétales comme les Bureaux du cœur : un dirigeant du CJD à Nantes a eu l'idée de mettre à disposition les locaux de son entreprise non utilisés la nuit à un sans domicile fixe. Tandis que la pépité Start-up de territoire est un dispositif qui propose aux citoyens et entreprises de réfléchir ensemble à des solutions collectives.

*Les Pépites solidarité* concernent les pépites innovantes, transférables, à impact sociétal et incluant des parties prenantes externes à l'entreprise (la portée). Elles s'illustrent ici par l'initiative d'un dirigeant du CJD Aquitaine qui a décidé de reverser pour chaque mission 2% de son chiffre d'affaires à des causes associatives reliées à son activité numérique (exemple : la lutte contre l'illectronisme). Ici c'est l'impact positif sur la société et l'environnement qui est mis en avant : « *Si chaque entreprise versait 2% de son CA ça ferait bouger les choses. Il y a un Impact positif et une rareté de la pratique* » (Adhérent 3, CoPil Pépites).

Nous nous attardons sur deux chemins plus surprenants : les pépites médiatiques et les pépites parties prenantes.

## Quand le caractère innovant compte vraiment : les pépites médiatiques

Il y a un seul chemin où le caractère innovant compte vraiment. C'est celui où il est le seul à peser : il concerne les *pépites dites médiatiques* sur la flexibilité horaire. Elles représentent uniquement deux cas sur le thème des vacances illimitées et la semaine de 4 jours. La pépite des vacances illimitées avait fait l'objet de nombreuses publications dans la presse<sup>16</sup> en 2017. Une année où le CoPil n'existait pas encore. Plus récemment, la qualification en pépite de la semaine de 4 jours a fait débat. Non pas sur le caractère innovant, mais sur son degré de transférabilité. Le manque de transférabilité à d'autres secteurs d'activités est ce qui gênait le CoPil Pépites dans une optique de diffusion de la pépite. La question de la transférabilité des pratiques est revenue très fréquemment dans le processus de qualification des pépites. Par transférable, il est entendu que la pratique soit facilement dupliquée dans d'autres entreprises, quel que soit leur domaine d'activité : « *C'est inspirant, mais ce n'est pas une pépite. Pour moi une pépite c'est quelque chose que je peux reproduire dans l'entreprise* ». (Adhérent 1, CoPil Pépites).

Concernant la semaine de 4 jours, le degré de transférabilité n'est pas un caractère primordial pour le Comité Influence, *a contrario* du CoPil Pépites, quand il s'agit de s'adresser à un public externe, c'est-à-dire les médias : « *Nous, en externes dans une dimension d'influence, on ne va pas ignorer le facteur répliquabilité, mais ça ne va pas être le facteur premier. Le facteur premier est de trouver l'outil de rupture qui est mis en place dans le mouvement* » (Salarié, Comité Influence). Ainsi, si le but de la diffusion est d'aller toucher des parties prenantes externes comme les médias, le caractère innovant compte vraiment au détriment de l'aspect transférable.

---

<sup>16</sup> Lire article du Figaro « Ces entreprises françaises qui proposent des vacances illimitées », par Emmanuelle Oesterlé, publié le 03/06/2017 : <https://www.lefigaro.fr/societes/2017/06/03/20005-20170603ARTFIG00008-ces-entreprises-francaises-qui-proposent-des-vacances-illimitees.php>



## Quand le caractère innovant est absent, il est pondéré par tous les autres critères

Une seule combinaison montre que le caractère innovant n'est pas indispensable si tous les autres critères sont présents : ce sont les pépites *Parties prenantes*. Elles concernent les innovations managériales qui font appel à des parties prenantes externes - telles que des clients, des fournisseurs, d'autres acteurs du monde socioéconomique – mais qui sont aussi transférables, avec un impact sur la société et qui apportent des avantages à l'organisation. À titre d'illustration, la pépité Garden party solidaire met en lien des chefs d'entreprise avec des personnes en situation de handicap qui recherchent un emploi. Le CoPil a argumenté en faveur d'une qualification pépité notamment sur le fait de réunir des acteurs différents sur le thème de l'emploi : « *En termes d'inclusion, je trouve que c'est extrêmement fort* » (Adhérent 2, CoPil Pépites). L'autre pépité concerne le cas d'une entreprise qui a construit sa stratégie d'entreprise en faisant participer l'ensemble de ses parties prenantes externes dont son banquier. La complexité d'inviter les corps bancaires, de clients et de fournisseurs pour travailler ensemble a été saluée. Enfin, la pépité Art en entreprise est celle d'un dirigeant qui a fait venir des artistes travailler dans son usine pour permettre à ses salariés de voir le « beau » dans leur travail.

### **III.3. Le caractère innovant ne compte pas pour les étincelles**

Nous analysons dans cette troisième partie la place du caractère innovant et des autres critères pour les pratiques qualifiées d'étincelles par le CoPil Pépites<sup>17</sup>. Le résultat de l'analyse fsQCA est présenté dans le tableau 17 ci-dessous.

---

<sup>17</sup> Nous avons mis 1 quand la qualification aboutissait à une étincelle et 0 si c'était une pépité.

Tableau 17 Combinaisons causales suffisantes pour la qualification en étincelle

Combinaisons causales conduisant à la qualification des innovations managériales diffusables en Étincelles			
Conditions causales	Outil	Bonnes pratiques	
Caractère innovant	○	○	
Transférabilité	●	●	
Avantages	○	●	
Impacts	●	○	
Portée	○	○	
Cas couverts	ETIN_2	ETIN_1, ETIN_5	
Détails	Guide parentalité	Conseil d'entreprise ouvert, Rendez-vous avec soi-même	
Cohérence	0.75	0.85	
Couverture	0.2	0.4	
Couverture unique	0.066	0.266	
Cohérence de la solution	0.87	Couverture de la solution	0.466

● effet positif, ○ effet négatif, Ø : absent

Pour les pratiques expérimentées qualifiées d'étincelles, le caractère innovant ne compte pas, ce ne sont donc pas forcément des innovations managériales mais davantage des bonnes idées. En revanche, les caractères transférables, les avantages obtenus et l'impact social, sociétal et environnemental comptent. Il y a peu de cas représentés (3), mais le niveau de cohérence est satisfaisant (0,87). Nous avons distingué parmi ces cas les *outils* des *bonnes pratiques*.

Parmi les *outils*, le Guide de la parentalité aide les jeunes parents dans une entreprise de consulting à mieux vivre les naissances de leurs enfants (du début de la grossesse à la réintégration de l'entreprise) en leur communiquant des conseils et des choses à savoir pour eux en tant que salariés. Les étincelles *bonnes pratiques* incluent le Conseil d'entreprise ouvert à ses parties prenantes et le rendez-vous avec soi-même. Le Conseil d'entreprise ouvert à ses parties prenantes avait d'abord été qualifié de pépite puis a été rétrogradé en étincelle à la suite de l'entretien. Le CoPil s'est aperçu que le conseil n'avait été ouvert qu'à deux salariés de l'entreprise déjà en position de direction. Le CoPil a estimé que cela ne concernait que des parties prenantes internes, ce n'était pas une pépite à proprement parler. Le rendez-vous avec soi-même est l'initiative d'un dirigeant qui avait mis en place des temps seuls de réflexion en

dehors de son entreprise lui permettant de déléguer et de responsabiliser davantage ses salariés. Cette pratique a été classée en étincelle, car l'impact sur la société était trop limité et c'était avant tout une pratique à portée interne concernant le dirigeant.

## **IV. Discussion**

Nous revenons sur les critères utilisés pour qualifier l'innovation managériale et la place du caractère innovant dans le contexte d'une communauté de pratiques. Nous présentons ensuite un retour d'expérience sur le processus de qualification des pratiques en tant qu'innovations managériales au sein du CJD qui peut servir de modèle à d'autres communautés ou organisations.

### **IV.1. Des pratiques qualifiées d'innovations managériales combinant un caractère innovant et une performance sociale et sociétale**

Nos résultats montrent les critères utilisés, dans une communauté de pratiques, par un comité pour qualifier les innovations managériales diffusables en externe et interne (les pépites) des bonnes pratiques à diffuser uniquement en interne. Ces critères ne sont pas tout à fait similaires à ceux utilisés traditionnellement dans la littérature sur les innovations managériales. Dans celle-ci, elles sont caractérisées habituellement par la nouveauté contextuelle par rapport à ce qui existe déjà dans l'organisation (Chabault, 2013 ; Damanpour et Aravind, 2012 ; Damanpour, Szabat et Evan, 1989 ; Georgantzis et Shapiro, 1993 ; Rogers, 1995 ; Vaccaro *et al.*, 2012 ; Zbaracki, 1998) ; la nouveauté conceptuelle par rapport à ce qui existe déjà dans l'état des connaissances (Abrahamson, 1996 ; Kimberly, 1981) ; la performance économique et les avantages concurrentiels procurés (Hamel, 2006, Birkinshaw *et al.*, 2008, Mol et Birkinshaw, 2009, Damanpour et Aravind, 2012) et le degré de transférabilité (Birkinshaw *et al.*, 2008, Méric, 2003, Rogers, 1995). Or parmi ces critères issus de la littérature, la communauté du CJD a uniquement utilisé l'aspect novateur en termes contextuel (la nouveauté conceptuelle n'a pas été étudiée), les avantages procurés par l'innovation non pas en termes de performance financière, mais d'avantages relatifs (Rogers, 1995) et le degré de transférabilité. En revanche, le comité a utilisé d'autres critères, plus émergents, que sont l'impact social, sociétal et environnemental et l'inclusion des parties prenantes externes de l'organisation. La communauté

de pratiques du CJD a ainsi construit ses propres critères qui sont davantage en lien avec la performance globale (Le Roy, Robert et Giuliani, 2013), et donc sa raison d'être.

Le caractère innovant, qui est habituellement le critère de référence pour appréhender le degré d'innovation managériale (Adam-Ledunois, Damart, 2017), s'est montré important, mais non prépondérant ni nécessaire pour le comité de qualification du CJD. Il est même apparu comme un terme à bannir, puisque c'est celui de « différenciant » qui a été préféré par les membres. En effet, dès le départ, le comité de pilotage Pépites n'avait pas souhaité faire apparaître dans la définition de la pépite le terme innovant pour ne pas freiner le partage des pratiques de la part des adhérents : « *Attention au mot innovant qui pourrait être limitant dans la récolte* ». L'autre raison était le caractère relatif de l'innovation qui « *est toujours un peu délicat parce que ce qui est une innovation pour quelqu'un ne l'est peut-être pas un autre* ». Cela étant, le caractère innovant a été présent dans 3 combinaisons causales sur 4 aboutissant à la qualification de pépite. Cela signifie que les membres du CoPil ont malgré tout employé dans leur discours le terme d'innovation et ont appréhendé le degré de nouveauté des pratiques selon leur propre niveau de connaissance. Pour ce faire, les questionnements portaient sur l'aspect déjà connu d'une pratique – ce qui serait un point négatif – ou alors si la pratique allait au-delà de ce qui était demandé par le cadre réglementaire obligatoire – ce qui serait positif comme cet adhérent qui prône les « vacances illimitées ». Ce qui confirme que le caractère novateur relève de la perception des acteurs (Rogers, 1983).

Nous retenons ici, que, dans le cadre d'une communauté de pratiques externe qui souhaite sélectionner ses innovations managériales pour les diffuser en interne et externe, le caractère innovant compte, mais peut être considéré comme limitant et a besoin d'être complété par d'autres critères. Cependant, il y a une seule combinaison causale où le caractère innovant a vraiment compté, c'est celui des pépites médiatiques qui ont fait l'objet de débat, en particulier sur la semaine de 4 jours. La raison était que ce n'était pas une pratique aisément transférable à tous. Ainsi pour le comité, le caractère transférable est tout aussi important que le caractère novateur dans le sens où si une innovation n'est pas applicable dans d'autres entreprises, alors il ne considère pas que ce soient des pratiques à faire valoir en priorité. Toutefois, l'importance du caractère novateur diffère selon les intérêts des agents qui légitiment les innovations managériales (Birkinshaw, Hamel et Mol, 2008). Le comité en charge de l'Influence a, à ce titre, un tout autre regard sur le type d'innovations à choisir. Il cherchera davantage des

innovations de rupture (Adam-Ledunois, Damart, 2017) pour être reconnu en externe par les médias, laissant de côté l'aspect transférable.

La question de l'impact sur l'entreprise, la société ou l'environnement a également été un facteur prépondérant de qualification des pratiques en pépites. Le groupe se projetait en imaginant quel impact aurait une pratique si elle était mise en place par toutes les entreprises : « *Et si toutes les entreprises faisaient cela, quel impact cela aurait sur le monde ?* ». Nous sommes ici dans le souci d'une organisation de jouer un rôle positif dans la société et plus précisément pour la CoP d'incarner et de véhiculer ses valeurs. Il y a des sujets qui ont semblé primordiaux pour le comité comme d'adopter de nouvelles méthodes de travail, de créer des liens sur le territoire et de déployer une démarche environnementale vertueuse. L'innovation managériale peut ainsi être perçue en termes de performance globale et ainsi d'impact social et sociétal, ce qu'ont commencé à faire certains chercheurs (Giuliani, Robert, 2017 ; Lapeyre *et al*, 2022).

Contrairement à ce qui est mis en avant dans la littérature (Hamel, 2006), la question de la performance économique a rarement été évoquée dans la qualification des pratiques. Cette quasi-absence appuie l'intérêt du CJD pour l'impact social et environnemental, la performance globale, sa raison d'être, ainsi que l'inclusion des parties prenantes. Les définitions les plus récurrentes de l'innovation managériale (Birkinshaw *et al.*, 2008 ; Damanpour, Aravind, 2012 ; Hamel, 2006) ne font pas état de la responsabilité sociale alors qu'elle peut être source d'innovations managériales (Ghera *et al.*, 2013). Cette dimension sociétale et économique a été prise en compte dans le dernier rapport de Lapeyre *et al* (2022), mais elle était jusqu'à présent peu représentée dans la littérature sur les innovations managériales.

Ainsi nous voyons que les critères utilisés dans la communauté par un comité de qualification corroborent certains points de la littérature surtout sur le degré de nouveauté contextuelle et sur l'aspect transférable. En revanche, ils modèrent la vision des innovations managériales centrées sur la performance économique, et au contraire ils appuient sur le rôle sociétal et environnemental qu'elles peuvent avoir en incluant des parties prenantes externes aux organisations. Nous sommes ainsi davantage dans des innovations managériales sociales et sociétales telles que décrites dans le dernier rapport de Lapeyre (2022).

Nos résultats ont aussi montré les critères de qualification retenus pour des pratiques définies comme des étincelles pour CJD. Les étincelles ont été assimilées à « *de bonnes pratiques managériales* » ou des « *évolutions managériales* » par le CoPil, mais pas des innovations. Une de participantes les a définies comme « *un bon plan. C'est quelque chose qui est facile à mettre en œuvre, dans toutes entreprises* » (Salarié 1, CoPil Pépites). De fait le caractère transférable est apparu important pour que les étincelles soient utilisées par la communauté, tout comme les avantages procurés et l'impact social et sociétal – pour refléter les valeurs du CJD une fois de plus. Le caractère innovant n'apparaît absolument pas dans les étincelles. Ce qui signifie qu'elles représentent pour les communautés de pratiques les idées et solutions de base échangées par les participants. Elles sont pour les CoPs tout aussi importantes que les pépites, car en interne ce sont ce type de pratiques que les adhérents échangent le plus. Alors que les pépites sont plus rares, et parfois moins transférables comme pour les pépites médiatiques.

## **IV.2. Retour d'expérience sur le processus de qualification des innovations managériales dans une CoP externe**

Dans cet article, nous nous sommes aussi intéressés au processus de qualification des innovations managériales dans les communautés de pratiques d'innovation. Parmi les étapes décrites dans la première partie des résultats, voici les points qui nous semblent importants pour toutes communautés qui voudraient s'approprier la même démarche :

- 1) La communauté a eu besoin de construire ses propres critères de qualification des pratiques innovantes comme si elle souhaitait mener un étiquetage "situé" bien en phase avec la spécificité de la CoP. Il est important que les participants puissent effectuer ce travail de réflexion. Nous avons proposé plusieurs fois cet exercice au cours de la recherche avec des adhérents des sections locales du CJD, avant de leur demander d'identifier des pratiques innovantes dites pépites. Cet exercice leur a permis de comprendre les critères à utiliser et d'identifier les enjeux comme le fait de pouvoir impliquer les parties prenantes. Cette phase peut s'assimiler à celle de la théorisation et de l'étiquetage des innovations managériales (Birkinshaw, Hamel et Mol, 2008). La phase de qualification des pratiques en tant qu'étincelles et pépites organisée sous forme de débats sur les critères est primordiale. Les adhérents, formés à la détection de pépites, ont fait remarquer l'importance de ce feed-back en groupe. Ils ne

pouvaient pas décider seuls d'une qualification. Le fonctionnement du CoPil Pépites s'apparentait ici à un Delphi-réunion (Baillette, Fallery, 2017) où les participants discutent et votent, bien qu'il n'y ait pas eu de votes dans les faits, mais plus un accord à trouver.

2) La partie qui consistait ensuite à interviewer les adhérents porteurs de l'innovation managériale a également été très appréciée. Ces entretiens permettaient de connaître le contexte de l'innovation, à quelle problématique elle répondait, les difficultés ou facteurs clés de succès. Parfois cette étape engendrait un déclassement des pépites en étincelles. Cette phase offrait la possibilité de mettre en perspective l'opinion du CoPil face à des faits plus précis concernant l'innovation.

3) La rédaction d'une fiche sur les pépites était faite à l'aide d'un document type suivi par le groupe. Cette fiche était ensuite mise en ligne sur la plateforme en ligne. Cependant nous nous sommes rendu compte que le contenu des fiches était disparate et rédigé de façon différente. Il nous semble opportun pour cette étape de faire appel à une unique plume pour garder un style commun à toutes les fiches. Il est conseillé d'identifier des personnes compétentes sur le sujet de l'écriture et de la retranscription.

4) La composition du groupe de qualification est restée stable. C'est un avantage et un inconvénient. L'avantage est que fort de son expérience, le groupe allait très vite pour qualifier des pratiques. L'inconvénient est le risque de circularité dans les jugements d'un groupe avec les mêmes profils.

5) Nous n'avons pas eu le temps de développer correctement l'utilisation de la plateforme en ligne. Nous pensons qu'il reste des marges de progrès pour aller au bout de la diffusion des pratiques innovantes et de leur appropriation.

6) Enfin une étape, qui n'est pas mentionnée dans le processus de qualification, mais qu'il nous paraît importante de préciser, est la formation d'autres adhérents à la collecte de pépites. Le CoPil a créé une fiche de poste « référent pépite » et une formation sur deux jours pour avoir des relais en local. Ce point nous semble particulièrement adapté aux communautés de pratiques où les membres peuvent s'investir puis arrêter de participer à des projets, pour la continuité.

Le comité de pilotage Pépites du CJD a ainsi fonctionné par itération dans ses décisions, pour qualifier les pratiques de pépites (innovations managériales diffusables en externe) ou d'étincelles, tout comme dans la méthode Delphi (Rousseau, 1996). À la différence de cette méthode, les experts n'ont pas été choisis et le protocole suivi n'était ni anonyme ni réalisé de

façon isolée. Nous aurions pu choisir de suivre la méthode Delphi telle qu'utilisée par Kin *et al* (2021). L'avantage de cette méthode aurait été d'enrichir les points de vue par ceux des experts. L'inconvénient est que ce type de méthode est plus lourde à mettre en place. Les auteurs ont ainsi mentionné avoir perdu des participants au fur et à mesure des étapes du Delphi. Delphi nous paraît utile pour examiner un certain type de pratiques (par exemple sur la gouvernance), mais pas pour un groupe qui se réunirait régulièrement. Le processus devient alors trop contraignant à gérer pour des CoPs et n'est pas adapté à de longues durées. Il faut notamment choisir des experts, qui resteront anonymes, pour garantir la qualité du résultat (Okoli, Pawlowski, 2004). Dans les communautés de pratiques, les membres s'investissent dans des rôles bénévolement et ne sont pas forcément choisis en fonction de leur expertise. De plus, ils se connaissent généralement bien, grâce à leur engagement et leur proximité. Ainsi nous pensons que notre retour d'expériences sur la base des 3 années passées au sein du comité du CJD pourra donner une certaine base aux autres communautés qui voudraient se lancer dans la valorisation de leur innovation.

## **V. Conclusion**

Dans ce chapitre nous nous sommes interrogés sur l'importance du caractère novateur ou d'innovation managériale dans la qualification des pratiques expérimentées au sein de la communauté à diffuser. Nous constatons que des critères étaient cités dans la littérature, mais qu'il restait difficile de trouver une méthode pour qualifier les pratiques et distinguer les plus innovantes. Nos résultats, via la méthode fsQCA, ont montré que la qualification des innovations managériales ne se réalise pas que par leur caractère novateur (Adam-Ledunois, Damart, 2017). Le caractère novateur compte vraiment dans une optique de légitimation médiatique. D'autres critères existent cependant : la transférabilité, l'impact social et sociétal, l'implication des parties prenantes externes et les avantages procurés par l'innovation. Notre article contribue de plus à expliciter le rôle des agents qui légitiment les pratiques (Birkinshaw, Mol, 2006) et le rôle d'un comité de qualification dans une communauté de pratiques. Le type de critères utilisés et les pépites trouvées (solidarité, parties prenantes, gouvernance et



société...) dénotent un intérêt marqué pour des innovations managériales de performance globale.

Une des limites de notre recherche est la composition et le profil des membres du comité de qualification dont on peut penser qu'ils ont influencé les débats et le choix entre les pépites et les étincelles. Malgré toutes les données disponibles sur chacune des pratiques recensées (interview du dirigeant, fiche détaillée...) et la définition formelle de la « pépite », les débats au sein du comité avaient un côté subjectif basé sur l'expérience de chacun. Par exemple, quand une pratique était jugée « déjà trop vue », ce n'était pas recoupé avec des études scientifiques. Ce qui corrobore le fait que l'innovation organisationnelle ou managériale est portée par des acteurs qui se basent sur leurs expériences et leur intuition (Ayerbe, 2012). Une autre limite est le nombre de cas (16) concernés dans notre étude qui est relativement petit. Nous pensons qu'il pourrait être intéressant d'analyser plus finement les critères de qualification des innovations managériales pour un plus grand nombre de cas, et d'étudier en parallèle leur utilité pour les communautés (diffusion interne ou externe).

En termes de perspectives, nous pensons qu'il pourrait être intéressant d'intégrer des dimensions de la méthode Delphi telle que celle d'impliquer plusieurs types de personnes dans la qualification concernées par le sujet (Scouarnec, 2008). Nous pourrions imaginer que les communautés fassent appel de temps à autre à des experts pour échanger sur les innovations identifiées. Une autre perspective serait d'étudier jusqu'à quel point une communauté de pratiques se transforme en communauté d'innovations (Sarazin, Cohendet et Simon, 2017) dans le but d'identifier ses pratiques innovantes et de les diffuser. Nous pouvons nous demander si en faisant cela, elle ne dénature pas sa fonction première d'échanges avec les participants de la communauté. Il pourrait aussi être intéressant d'identifier les facteurs humains et organisationnels qui permettent de stabiliser cette démarche dans la durée. La question de la stabilité organisationnelle se pose, en effet d'autant plus dans les communautés au fonctionnement informel.

# CHAPITRE 5 : LE TRAVAIL INSTITUTIONNEL A-T-IL BESOIN DE STABILITÉ ORGANISATIONNELLE ?

**Correspond à l'Essai 3 :** LE TRAVAIL INSTITUTIONNEL A-T-IL BESOIN DE STABILITÉ ? Étude du CJD, une communauté d'entrepreneurs au fonctionnement adhocratique, qui cherche à institutionnaliser des bonnes pratiques

*Cet essai en cours de soumission a été réécrit dans l'objectif de mieux les intégrer à notre manuscrit de thèse.*

## **Valorisation de cette recherche:**

- Article accepté et présenté au Colloque XXXème conférence de l'AIMS, 1-4 juin 2021.
- En cours de soumission à la Revue Française de Gestion

## **Résumé de l'article :**

---

Dans cet article, nous analysons comment une communauté externe au fonctionnement qualifié d'adhocratique - le CJD (Centre des Jeunes Dirigeants) - tente d'institutionnaliser les bonnes pratiques expérimentées par ses adhérents pour asseoir sa légitimité interne et externe. La grille du travail de création institutionnelle permet d'analyser comment les conditions organisationnelles de la CoP externe favorisent ou inhibent la création et la diffusion de nouvelles normes et de pratiques de gestion d'entreprises. Dans le cadre d'une recherche-action et d'une méthodologie basée sur des cas enchâssés, nous étudions les efforts menés à travers 7 tentatives de travail de création institutionnelle de 2016 jusqu'en 2022. Nos résultats montrent que les facteurs organisationnels peuvent perturber (changement de gouvernance, forte décentralisation, énergie bénévole) ou au contraire faciliter (formation, formalisation, ajustement mutuel) le travail de création institutionnelle mené. Les CoPs externes au fonctionnement organique sont ainsi amenées, pour asseoir leur légitimité sans se dénaturer, à recréer en interne des îlots de stabilité organisationnelle favorisant le travail de création institutionnelle.

## Introduction

En sciences de gestion, la théorie néo-institutionnelle - et notamment le champ du travail institutionnel - étudie la capacité des acteurs à créer, maintenir ou déstabiliser les institutions (Lawrence et Suddaby, 2006). Les institutions sont des normes qui façonnent les activités des individus et des organisations, et qui peuvent faire également l'objet de stratégies par ces acteurs (Battilana, Leca et Boxenbaum, 2009). La création institutionnelle, en particulier, décrit les activités et les pratiques qui visent à la mise en place de nouvelles normes et les moyens de les rendre légitimes auprès des parties prenantes internes ou externes d'une organisation (Slimane et Leca, 2010). Les communautés de pratiques externes qui souhaitent acquérir une légitimité à travers la diffusion de leurs best practices sont donc amenées à réaliser ce travail de création institutionnelle et à réfléchir notamment aux conditions organisationnelles à réunir pour l'accomplir sans se dénaturer.

Les communautés de pratiques sont, en effet, des groupements au fonctionnement informel et organique (Wenger, McDermott et Snyder, 2002). Elles sont à l'opposé des structures traditionnelles bureaucratiques (Brown et Duguid, 1991) et « *ne devraient donc pas être formalisées et institutionnalisées* » (Verburg et Andriessen, 2006, p. 16). Parmi les formes organisationnelles classiques (Mintzberg, 1982), les adhocraties se rapprochent du fonctionnement des communautés en termes de stratégie d'action collective (Struben *et al.*, 2016). Tout comme les adhocraties, les CoPs par leur structure horizontale et leur dynamique par projets les rendent aptes à trouver des solutions nouvelles face à un environnement changeant. En revanche, elles présentent toutes deux l'inconvénient d'une certaine désorganisation et d'un risque de perte d'énergie.

Or, si les différentes études mobilisées par le cadre théorique du travail institutionnel permettent d'appréhender « *comment, pourquoi et quand les acteurs travaillent à façonner des ensembles d'institutions* » (Hampel, Lawrence et Tracey, 2017, p. 2), le rôle joué par les formes organisationnelles est rarement abordé. Les études sur le travail institutionnel se sont ainsi davantage focalisées sur le rôle des acteurs et notamment sur la figure de l'entrepreneur institutionnel (Battilana, Leca et Boxenbaum, 2009 ; DiMaggio, 1998), ainsi que sur les pratiques collectives mises en œuvre à un niveau plus micro (Lawrence et Suddaby, 2006, Slimane, 2019). Dans ces recherches, le rôle de l'organisation – et plus largement celui des

formes organisationnelles - apparaît étonnamment neutre ou stable, comme si elle n'avait pas d'impact sur le travail institutionnel réalisé : « *Bien que les formes organisationnelles soient une préoccupation de longue date dans la théorie institutionnelle et la recherche organisationnelle (...) il y a eu relativement peu d'études sur le travail institutionnel associé à leur création, et aucune sur leur perturbation ou leur maintien* » (Hampel, Lawrence et Tracey, 2017, p. 11). Peut-on considérer que les formes organisationnelles, qui portent le travail institutionnel, soient sans effet sur ce dernier ? Que se passe-t-il quand le travail institutionnel se déroule dans des conditions organisationnelles atypiques et changeantes, comme celles qui règnent dans des communautés de pratiques externes ?

Nous nous demandons ainsi, à partir de l'analyse du cas d'une communauté de pratiques externe, au fonctionnement adhocratique qu'est le CJD, dans quelles mesures le travail de création institutionnelle supporte-t-il l'instabilité organisationnelle et quels dispositifs organisationnels peuvent être mis en place pour réaliser ce travail sans se dénaturer ?

Dans notre analyse le CJD France, une communauté d'entrepreneurs de plus de 5 700 dirigeants considérée comme un cas "extrême" proche de l'adhocratie, est étudiée au niveau des conditions organisationnelles de son travail de création institutionnelle. Le CJD est marqué, comme on l'a montré dans le chapitre 2 par un fonctionnement très informel, organique avec des instances de gouvernance qui changent tous les deux ans. Si on trouve dans le passé récent du CJD les prémises d'un travail de création institutionnelle, nous analysons ici, grâce à des données collectées en recherche-action et à une étude longitudinale de cas enchâssés, en profondeur 7 tentatives du CJD pour institutionnaliser des pratiques entre 2016 jusqu'en 2022. Cette collecte des données en recherche-action répond aussi au souhait émis par différents auteurs du champ de développer des recherches appliquées sur le travail institutionnel auprès des acteurs (Dover et Lawrence, 2010 ; Hampel, Lawrence et Tracey, 2017).

Nous présentons d'abord la revue de littérature qui met en relief la notion d'institutionnalisation, et de création institutionnelle, avec celle des adhocraties. Nous introduisons ensuite le contexte de notre recherche avec le terrain du CJD vu comme un cas organisationnel extrême du travail institutionnel et assimilé à une adhocratie, ses enjeux et notre démarche méthodologique. Nous développons nos résultats sur les facteurs organisationnels facilitant ou perturbant ce travail institutionnel dans le cas d'une CoP externe au

fonctionnement organique. Enfin, nous discutons de recommandations plus générales pour les communautés, et concluons sur les limites et perspectives de recherche.

## **I. Le travail institutionnel dans une communauté de pratique au fonctionnement adhocratique**

Nous commençons par recontextualiser notre recherche dans le champ de la théorie néo-institutionnelle qui est passée d'une analyse centrée sur l'entrepreneur institutionnel à une vision plus micro sur les pratiques des acteurs. Ce changement se traduit par l'entrée du concept de travail institutionnel dont nous donnons les définitions en termes de création institutionnelle et que nous retenons dans le cadre de notre analyse des processus de sélection des bonnes pratiques au sein d'une CoP. Nous montrons que c'est davantage le rôle des acteurs plus que l'organisation qui a été étudié, comme si celle-ci avait un effet neutre. Nous développons en deuxième partie ce que nous entendons par organisation et classons les différentes configurations en termes de stabilité ou d'instabilité organisationnelle. Nous concluons en qualifiant les communautés de pratiques externes d'organisations proches de l'adhocratie.

### **I.1. L'apport de la théorie néo-institutionnelle pour analyser le travail de création institutionnelle**

Notre approche du travail de sélection des bonnes pratiques à diffuser par le CJD s'inscrit ici dans le cadre de la Théorie Néo-Institutionnelle (TNI) qui a pris une place influente pour comprendre la place des organisations dans leur environnement culturel et sociopolitique (Greenwood, 2017 ; Powell et DiMaggio, 2012). Cette théorie apporte une contribution intéressante et un éclairage différent de ceux des autres chapitres de cette thèse pour comprendre comment les pratiques peuvent faire l'objet d'un véritable travail de création institutionnelle. Ce champ théorique du travail institutionnel est d'autant plus intéressant à mobiliser qu'il aborde par nature la question de la légitimité des organisations à institutionnaliser leurs pratiques. Si, au départ, la TNI s'est surtout centrée sur une approche macro ou méso insistant sur les logiques d'isomorphisme institutionnel des organisations, c'est surtout le second

institutionnalisme qui a mis l'accent sur le travail collectif des acteurs dans le processus d'institutionnalisation qui nous intéresse pour notre sujet.

## Le 1<sup>er</sup> institutionnalisme : l'approche macro et méso de la TNI, quand les organisations et leurs pratiques sont influencées par leur environnement

La TNI s'est d'abord focalisée sur des approches macro pour éclairer « *de manière particulière la complexité des dynamiques des organisations et de leur environnement* » (Daudigeos, 2019, p. 97). Parmi ses concepts marquants, les auteurs ont d'abord constaté qu'au lieu de chercher à se différencier, les organisations appartenant à un même champ organisationnel tendaient à se ressembler par un processus appelé isomorphisme institutionnel (DiMaggio et Powell, 1983 ; Meyer et Rowan, 1977). Dans ses fondements, la TNI part ainsi du principe que la légitimité (Suchman, 1995) d'une organisation s'acquiert par un jeu d'interactions avec l'environnement (Meyer et Rowan, 1977). Autrement dit, les pratiques et stratégies des organisations sont - dans cette perspective - directement influencées par leur environnement institutionnel. Cet isomorphisme peut être coercitif, normatif, ou mimétique. Les entreprises peuvent être contraintes par la loi d'adopter de nouvelles règles qui modifient leur organisation, comme ce fut le cas pour les 35 heures en 2002. D'autres fois, c'est la professionnalisation des individus - qui peuvent partager les mêmes cursus universitaires ou appartenir à des réseaux professionnels similaires - qui vont de fait se ressembler dans les habitudes ou méthodes quelle que soit l'organisation où ils se trouvent. Enfin, les organisations peuvent, par absence d'idées, chercher des solutions nouvelles à leurs problèmes chez leurs voisins, c'est-à-dire par mimétisme : « *Les nouvelles idées de management se diffusent d'abord par les pressions isomorphiques sur les organisations* » (Abrahamson, 1996, p. 814).

Ainsi les premiers travaux de la TNI se sont fondés sur une analyse meso qui portait sur les champs organisationnels et parfois macro, sur les sociétés (Zilber, 2006) voire même l'espace supranational (Djelic et Quack, 2003) ; une seconde génération de travaux a ancré une autre approche plus micro centrée sur les acteurs, puis sur leurs pratiques.

## Le 2<sup>ème</sup> institutionnalisme une approche micro centrée sur la capacité des organisations à influencer leur environnement : de l'entrepreneur institutionnel au travail institutionnel

La seconde génération d'auteurs a introduit l'idée que les organisations et les acteurs étaient à leur tour capables de créer des institutions et d'influencer leur environnement (Slimane et Leca, 2010). À la fin des années 80, la TNI a connu ainsi un revirement en passant d'un niveau d'analyse macro à une perspective plus micro (Ben Slimane, 2019). La capacité d'agence décrit la capacité des acteurs à avoir une liberté de choix et de réflexion pour agir sur leur environnement (DiMaggio, 1988). Elle s'est développée jusqu'à nos jours à travers deux concepts centraux de la TNI : celui d'entrepreneur institutionnel (DiMaggio, 1988) d'abord puis celui du travail institutionnel (Lawrence et Suddaby, 2006). L'entrepreneur institutionnel (DiMaggio, 1998 ; Maguire, Hardy et Lawrence, 2004) s'est focalisé d'abord sur le rôle de l'acteur dans le changement institutionnel. Il désigne les : « *acteurs dotés de ressources et de pouvoir qui agissent afin de changer les institutions en leur faveur* » (Slimane, 2019, p 140). Cependant, certains ont soulevé la limite de la figure de l'entrepreneur institutionnel (Greenwood et Suddaby, 2006), le considérant comme trop héroïque, en proposant de s'intéresser davantage au processus collectif impliqué dans le changement organisationnel (Ben Slimane, 2019) à travers le concept de travail institutionnel (Lawrence et Suddaby, 2006). C'est ce second concept qui nous intéresse particulièrement dans ce travail de thèse.

Centré sur les micro pratiques collectives, le travail institutionnel décrit comment des acteurs enclenchent, organisent et favorisent un changement institutionnel (Ben Slimane, 2019). Le travail de création institutionnelle, en particulier, permet de comprendre comment des pratiques nouvelles tendent à s'institutionnaliser en pratiques établies (Greenwood, 2006 ; Maguire, Hardy et Lawrence, 2004 ; Weick, 2020). Il se décompose en plusieurs leviers : politique, normatif et cognitif (Lawrence et Suddaby, 2006) détaillés dans le tableau 18. Le *levier politique* est celui où « *les acteurs reconstruisent les règles, les droits de propriétés et les frontières qui définissent l'accès aux ressources matérielles* » (Lawrence et Suddaby, 2006, p. 221). Il inclut le lobbying, les plaidoyers, s'afficher en faveur ou contre les règles. C'est un pilier clé de la légitimation de l'organisation auprès de ses parties prenantes externes. Il pose le cadre de la structure ou du projet. Le *levier normatif* « *met l'accent sur les actions dans lesquelles les systèmes de croyances des acteurs sont reconfigurés* » (Lawrence et Suddaby,

2006, p. 221). Il inclut davantage les pratiques qui vont donner de la légitimité en interne : une image et identité forte, la création de nouvelles règles et d'habitude. Le *levier cognitif* désigne « la modification des catégorisations abstraites dans lesquelles les limites des systèmes de sens sont modifiées » (Lawrence et Suddaby, 2006, p. 221). Il inclut les pratiques qui permettent l'appropriation des nouvelles institutions par les acteurs que ce soit en explicitant un concept, en les formant ou en leur donnant des outils nécessaires.

*Tableau 18 Les pratiques de travail de création institutionnelle (inspiré de Lawrence et Suddaby, 2006)*

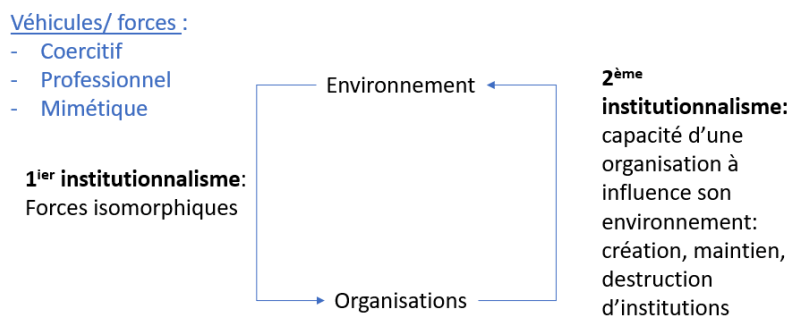
Leviers	Ensemble des pratiques	Pratiques de création institutionnelle
Politique	Pratiques de persuasion	Manière dont l'organisation va défendre ses intérêts auprès des politiques pour mobiliser des ressources matérielles ou financières dont elle a besoin.
	Mise en place de règles constitutives	Construction de règles qui posent un cadre sur le fonctionnement du système, son identité, ses frontières
	Modalités de régulation	Modalités de régulation mises en place ou à laquelle la structure est soumise.
Normatif	Construction identitaire	Construction d'une image et identité commune forte en interne.
	Modification d'associations normatives	Reformulation d'associations normatives, revoir les fondations morales et culturelles d'habitudes ou de pratiques pour en créer de nouvelles.
	Construction de réseaux normatifs	Création de nouvelles normes par un réseau qui vont influencer les organisations préexistantes à ce dernier.
Cognitif	Pratiques de mimétisme	Pratiques de mimétismes des modèles anciens appliquées aux nouveaux qui rendent plus compréhensibles et accessibles les nouvelles structures.
	Pratiques de conceptualisation	Création d'un socle de connaissances communes en donnant notamment des appellations aux concepts et pratiques.
	Développement des capacités d'absorption	Actions qui vont faciliter la capacité d'apprentissage des acteurs par l'acquisition de compétences ou de savoir.



Ces deux courants, le 1<sup>er</sup> et le 2<sup>ème</sup> institutionnalisme, agissent à travers des forces distinctes illustrées dans le schéma 8. Le 1<sup>er</sup> institutionnalisme part du principe que l'environnement agit sur l'organisation par des forces isomorphiques, tandis que le 2<sup>ème</sup> institutionnalisme montre comment les organisations peuvent agir à travers l'entrepreneur et le travail institutionnels, sur l'environnement.

Dans ces travaux, et y compris paradoxalement dans le champ du travail institutionnel, les formes organisationnelles ont été mises de côté (Hampel, Lawrence et Tracey, 2017) alors que des auteurs appellent à explorer « la combinaison du travail institutionnel et du travail organisationnel » en gestion (Lawrence et Phillips, 2019, p. 249).

*Schéma 8. L'impensé de l'organisation dans sa capacité à influencer son environnement*



Véhicules/ forces :

- Entrepreneur institutionnel: niveau individuel et singulier
- Travail institutionnel: micro pratiques

⇒ **Au-delà des acteurs et des pratiques collectives, quel rôle de l'organisation?**

Il existe ainsi un gap théorique sur les conditions organisationnelles du travail institutionnel qu'il convient de réduire. Cette question est d'autant plus importante dans des organisations particulières que sont les communautés de pratiques qui souhaiteraient se lancer dans un tel travail.

## I.2. La problématique de l’institutionnalisation dans les organisations informelles

Au-delà des acteurs et des pratiques, l’impensé de l’organisation dans le travail institutionnel

Le travail institutionnel a fait l’objet d’une quantité importante de travaux (Gidley et Palmer, 2021), s’appuyant le plus souvent sur de solides études de cas empiriques, mais qui, la plupart, se concentrent sur les activités des acteurs (Ben Slimane, 2019). De plus, si on considère la nature des organisations étudiées dans ces articles (tableau 19), il apparaît que ces travaux portent essentiellement sur des entreprises, des institutions publiques, des champs institutionnels et des organisations à but non lucratif et rarement, à notre connaissance sur des communautés de pratiques.

*Tableau 19 Le type d’organisations étudiées dans les articles empiriques du travail institutionnel (Source : Notre production)*

Organisations	Détails	Auteurs	Année
<b>Entreprises</b>	Orion	Drory et Honig	2013
	Intel Corporation	Gawer et Phillips	2013
	SCoP (société coopérative et participative)	Bargues et al	2017
	Entreprise Danoise GRAPHIC	Linneberg et al.	2020
	Entreprise Village For Africa	Claus et al.	2020
	Banque	Reydet et Carsana	2020
	Entreprises dans l’industrie du sucre en Colombie	Acosta et al.	2021
<b>Institutions publiques</b>	Gouvernement finlandais	Moisander et al	2016
	Fusion de trois universités	Granqvist et Gustafsson	2016
	Système de santé public de la province de Québec	Cloutier et al.	2016
	Les marchés publics de services de conseil en gestion en Suède	Pemer et Skjølsvik	2018
	Organisations publiques de santé	Andresson et Gadolin	2020
	Commission de la vérité et de la réconciliation (Afrique du Sud)	Seremani et al.	2022
	Organismes de gestion des installations publiques en Suède	Svensson et al.	2022

	Désinstitutionnalisation d'un insecticide le DDT.	Maguire et Hardy	2009
	Industrie forestière en Colombie-Britannique, Canada	Zietsma et Lawrence	2010
	Champs de la télévision numérique terrestre en France	Slimane	2012
<b>Champs</b>	Marché émergeant de l'innovation : Firmes, fournisseurs et clients	Ekman et al	2021
	Négociations des accords-cadres internationaux	Helfen et al.	2013
	Représentants de l'économie de partage	Zvolska et al.	2019
	Transition Serbe	Zara et Delacour	2021
<b>Organisation à but non lucratif</b>	Organisation à but non lucratif	Coule et al.	2013
	Fair Labor Association	Mena et Suddaby	2016
	La Société nationale Audubon de protection des oiseaux	Song	2021
<b>Nouveaux mouvements sociaux</b>	AMAP	Lanciano et Saleilles	2011
	Mouvement social allemand "Cycling referendum movement".	Becker et al.	2021
<b>Communautés</b>	Limonade, communauté à Haïti frappée par le tremblement de terre en 2010.	Farny et al.	2019
<b>Clusters</b>	3 clusters français	Berthinier-Poncet	2013

Dans ces études, la dimension organisationnelle n'est ni un frein ni facilitante, son rôle est neutre. Le niveau de l'organisation a été évoqué dans le travail institutionnel à la distinction entre l'interne et l'externe (Gawer et Phillips, 2013) ou de créations de nouvelles formes organisationnelles par des entrepreneurs institutionnels (Tracey, Phillips et Jarvis, 2011). Les spécificités des organisations ne sont pas abordées alors même qu'elles ont un impact stratégique sur la façon de mener le changement institutionnel. C'est pourquoi nous nous posons la question de la réalisation du travail de création institutionnelle dans des conditions organisationnelles instables telles que celles inhérentes au fonctionnement d'une CoP externe. Les communautés de pratiques et principalement les CoP externes sont des groupements informels dont le fonctionnement est par nature très organique, avec des rôles souvent flous et un investissement de ses membres basé sur le volontariat (Wenger, McDermott et Snyder, 2002). Ces communautés regroupent des caractéristiques spécifiques : une passion partagée pour un sujet donné, un engagement volontaire, une autonomie, des liens forts entre leurs membres et aucun contrôle direct d'une hiérarchie. En termes de forme organisationnelle, on peut considérer que les CoP externes se rapprochent ainsi des adhocraties, ou d'organisations

innovatrices (Mintzberg, 1982) dans l'action collective qu'elles mettent en œuvre (Struben *et al.*, 2016). Ces conditions organisationnelles auraient-elles un impact sur le travail institutionnel mené ? Nous étudions plus précisément le fonctionnement adhocratique des communautés de pratiques comme un cas extrême révélateur des conditions organisationnelles à réunir pour effectuer le travail de création institutionnel.

## Un cas extrême de non-stabilité organisationnelle : les adhocraties

L'organisation est un objet ambivalent qui désigne à la fois une entité créée pour conduire une action collective, la façon dont une structure est agencée et les processus qui s'y déroulent (Desreumaux, 2015a). Les organisations peuvent être considérées de façon classique sous l'angle de formes organisationnelles, entités stables, constituées d'un ensemble de règles, de routines et de pratiques (Selznick, 1953 ; Stinchcombe, 2000). Les configurations organisationnelles définissent « *toute constellation multidimensionnelle de caractéristiques conceptuellement distinctes qui se rencontrent couramment* » (Meyer, Tsui et Hinings, 1993, p. 1175). Mintzberg définit l'organisation comme « *la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination entre ces tâches* » (1982, page 18). Il a formalisé 5 configurations types : l'organisation mécaniste, divisionnelle, professionnelle, entrepreneuriale et innovatrice (l'adhocratie).

Chacune de ces organisations se différencie par des facteurs organisationnels (tableau 20). D'abord les mécanismes de coordination, considérés comme le ciment de la structure : l'ajustement mutuel (communication entre les acteurs) ; la supervision directe et la standardisation. Aux mécanismes de coordination, s'ajoutent les paramètres de conception qui permettent de diviser et d'organiser le travail. La conception des postes de travail peut passer par la spécialisation du travail (répartition des tâches horizontale ou verticale) ; la formalisation du comportement (via des fiches de postes ou des règlements) ; la formation (pour enseigner les aptitudes nécessaires) et la socialisation. Enfin le système de prise de décision ou la façon dont est réparti le pouvoir dans l'organisation : « *La structure est centralisée quand tous les pouvoirs de décision se situent à un seul point de l'organisation – à la limite dans les mains d'un seul individu ; nous dirons que la structure est décentralisée lorsque le pouvoir est dispersé entre de nombreuses personnes* » (Mintzberg, 1982, p 173).

*Tableau 20 Synthèse des facteurs organisationnels d'après Mintzberg (1982) et Desreumaux (2015) en termes de stabilité et d'instabilité.*

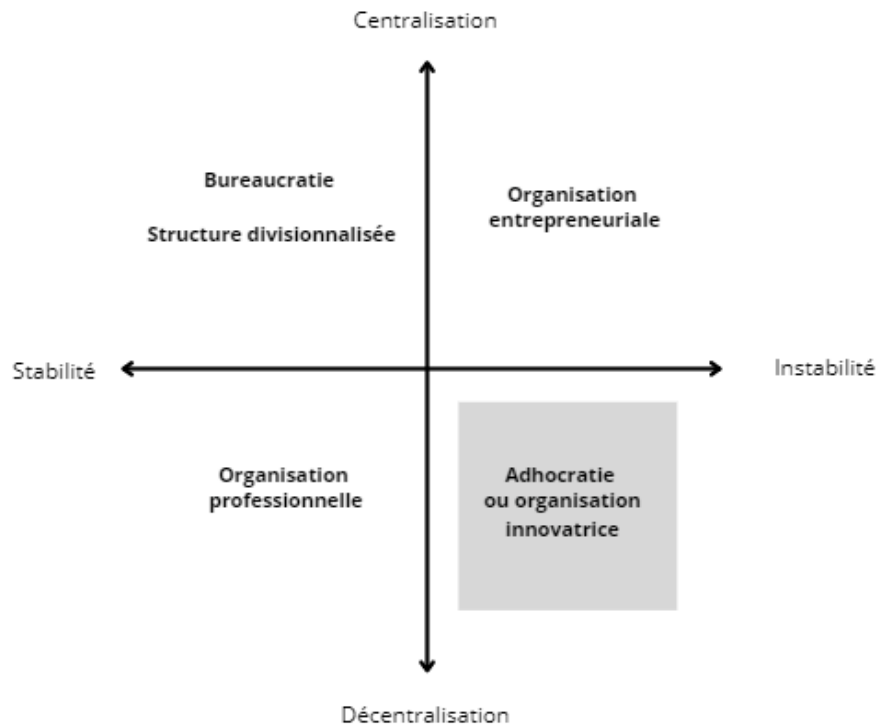
<b>Configurations</b>	<b>Organisation mécaniste</b>	<b>organisation divisionnalisée</b>	<b>organisation professionnelle</b>	<b>Organisation simple entrepreneuriale</b>	<b>organisation innovatrice (adhocratie)</b>
<b>Mécanisme de coordination</b>	Standardisation des procédés	standardisation des résultats	standardisation des compétences	Supervision directe	Ajustement mutuel
<b>Formation et socialisation</b>	faible	Formation des responsables de divisions	formation des experts	faible	forte formation
<b>Décentralisation du pouvoir de décision</b>	Centralisation, Hiérarchie importante	Assez centralisé	Très décentralisée	Centralisé entre les mains du dirigeant	Très décentralisée

Stabilité

Agilité

Parmi ces configurations, deux extrêmes s'opposent en termes de stabilité organisationnelle. À l'instar de Burns et Stalkers (2006), nous distinguons les organisations mécanistes aux conditions stables, des organiques aux conditions changeantes. Les organisations mécanistes ou bureaucraties (Weber, 1947) ont le fonctionnement proche de celui d'une machine tandis que les adhocraties ressemblent à des organismes vivants (Morgan, 1986, 2011). Nous distinguons deux types de structures : les plus stables des plus novatrices, celles aux décisions les plus centralisées aux plus partagées. Nous avons positionné ces configurations sur le schéma ci-dessous.

*Schéma 9 Les configurations organisationnelles et leur positionnement en termes de stabilité*



L'adhocratie ou l'organisation innovatrice (Mintzberg, 1982), qui nous intéresse plus particulièrement ici, utilise l'ajustement mutuel (communication informelle) pour assurer sa coordination, la hiérarchie y est diluée et le pouvoir décentralisé. Au contraire des organisations bureaucratiques plus rigides, les adhocraties sont par nature organiques et flexibles. Elles seraient les seules à pouvoir produire des innovations sophistiquées face à un environnement complexe et dynamique. Elles laissent la place aux initiatives d'une grande variété d'individus pour définir sa stratégie, ce qui a l'inconvénient d'un certain chaos, de perte d'énergie et de ressources gaspillées. Les adhocraties ressemblent aux « nouvelles formes des organisations » (Desreumaux, 2015b). Elles ont pour attributs généraux une hyperflexibilité, une structure plate, une organisation en réseau, des individus responsabilisés et plus autonomes (Lewin et Stephens, 1993). En ce sens, l'adhocratie serait la forme organisationnelle la plus adaptée pour qualifier l'organisation que constitue la communauté de pratiques externe, c'est-à-dire non pilotée par une entreprise. En effet, par son caractère informel, son fonctionnement organique, son organisation en réseau, sa souplesse et l'engagement mutuel de ses membres qui souhaitent toutefois garder leur autonomie, la CoP partage de nombreux points communs avec la forme

organisationnelle de l'adhocratie. Partant de ce postulat, nous sommes allés explorer sur le terrain la manière dont la communauté de pratique étudiée, le CJD au fonctionnement proche de l'adhocratie, réunissait les conditions organisationnelles pour effectuer son travail de création institutionnelle autour de ses best practices.

## **II. Le CJD, une adhocratie visant à effectuer un travail de création institutionnelle**

### **II.1. Le CJD, comme une adhocratie militante**

Le CJD (Centre des Jeunes Dirigeants) regroupe plus de 5 700 adhérents en 2022, de tous secteurs d'activité et majoritairement des dirigeants de TPE et PME. Il est composé d'une centaine d'associations locales juridiquement indépendantes sur le territoire français. Un certain nombre d'éléments nous permettent d'avancer que le CJD fonctionne comme une adhocratie militante (Desreumaux, 2015b ; Mintzberg, 1982) (cf. tableau 21).

*Tableau 21 Le CJD, adhocratie militante, d'après Mintzberg, 1982.*

Une organisation adhocratique	Une organisation militante (missionnaire)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fonctionnement très décentralisé</li> <li>- Présidences de 2 ans non renouvelables des élus</li> <li>- Parcours moyen de l'adhérent : 4 ans</li> <li>- Grande liberté d'actions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un credo : l'Economie au service de l'Homme</li> <li>- Recrutement sur les valeurs</li> <li>- Fondateur iconique : Jean Mersch</li> <li>- Sentiment d'appartenance très fort</li> </ul>

### **II.2. Le CJD comme une organisation à visée de création institutionnelle : l'enjeu de la coordination**

Depuis sa création, le CJD a contribué à l'émergence d'innovations managériales comme la performance globale (voir chapitre 2). Cette organisation, notamment par ses activités de socialisation et d'échanges de pratiques entre ses membres, a ainsi également pour vocation de faire connaître le travail mené par ces dirigeants, et les partager dans son environnement. La stratégie et la raison d'être du CJD peuvent être appréhendées sous l'angle de la création

institutionnelle, puisqu'il s'agit pour cette organisation de favoriser la création et la diffusion de nouvelles normes et de pratiques de gestion d'entreprises. Dans le cas du CJD, le travail de création institutionnelle commence avec la capacité à repérer et identifier les pratiques, susceptibles d'être promues et partagées au-delà du CJD. Or, cette étape précise, relativement peu documentée dans la littérature néo-institutionnelle, d'émergence de la norme avant même sa diffusion, requiert un travail d'organisation que nous étudions dans le cas du CJD.

Au début de notre étude en 2019 au CJD, nous constatons un foisonnement de démarches visant à identifier des bonnes pratiques, non coordonnées dans le temps. Il est rapidement apparu un fort défaut de coordination entre ces différents projets menés par des acteurs qui n'avaient pas connaissance des autres initiatives menées aussi bien dans le passé que de façon contemporaine. Certains élus ont alors pris conscience de l'enjeu d'enclencher une démarche plus durable et plus coordonnée. Le choix a été voté d'intégrer une recherche-action au sein du CJD et d'initier un comité de pilotage national composé d'adhérents nommé CoPil Impacts positifs pour capitaliser et identifier de nouvelles pratiques. Puis en 2020, un autre comité de pilotage, nommé CoPil Pépites, reprend les différents travaux pour poursuivre cette mission. Cet ensemble d'actions constituaient autant d'initiatives d'un travail de création institutionnelle que nous avons choisies d'analyser via une étude longitudinale de cas enchâssés.

### **II.3. Les 7 initiatives analysées**

Nous avons analysé 7 initiatives pour initier le travail de création institutionnelle qui ont émergé au sein du CJD présentées dans le tableau 22. Par initiative, nous entendons les processus mis en œuvre par des acteurs du CJD pour identifier et diffuser des bonnes pratiques.



*Tableau 22 Les sept initiatives analysées au sein du CJD (les processus mis en oeuvre pour identifier et diffuser des bonnes pratiques)*

	<b>Nom</b>	<b>Date</b>	<b>Origine CJD</b>	<b>Description</b>
<b>1</b>	Les Perles Aquitaine	2016	CJD Aquitaine	Recueil de témoignages professionnels ou personnels inspirants pour les adhérents du CJD Aquitaine.
<b>2</b>	Les 50 expérimentations	2016	CJD France	Recueil de 50 expérimentations en projet ou lancées par des adhérents du CJD à l'occasion des élections présidentielles françaises.
<b>3</b>	BalancetonJD	2019	Rhône-Alpes	Site internet de « dénonciation positive » pour recenser des belles histoires de JD et communiquer sur des portraits en externe.
<b>4</b>	Monographies	2019	France	Etude détaillée d'une bonne pratique d'un adhérent avec un retour d'expérience approfondi réalisé par l'équipe nationale
<b>5</b>	Thèse	2019	France	Recherche sur l'identification de bonnes pratiques appelées « pépites » mises en place par les adhérents dans leurs entreprises.
<b>6</b>	Copil impacts positifs	2019	France	Comité national pour recenser des pratiques à impact positif sur la Société et sur l'environnement et les diffuser en externe.
<b>7</b>	Copil Pépites	2020	France	Comité national de recensement de pratiques innovantes dites pépites et étincelles en vue de créer un film et une plateforme.

Nous avons réalisé une étude longitudinale de cas enchâssés (Musca, 2006) pour les 7 tentatives d'institutionnalisation de bonnes pratiques qui ont émergé au sein du CJD en analysant à travers un cas unique, le CJD, des sous-unités (Yin, 2003) constituant autant de mini-cas (nos 7 initiatives). Adopter une étude longitudinale nous a permis d'appréhender le changement ou la stabilité (Forgues et Vandangeon-Derumez, 2007, p. 410) du phénomène qu'est ce processus de déclenchement et de mise en place du travail institutionnel. Le choix d'un cas extrême, tel que le CJD en termes de fonctionnement adhocratique et son impact sur le travail institutionnel, permet de mieux saisir le phénomène que le chercheur souhaite observer (Andrew M. Pettigrew, 1990 ; Musca, 2006).

La collecte des données s'est déroulée entre septembre 2018 et juin 2022 dans le cadre de notre recherche-action (David, Hatchuel et Laufer, 2012 ; Lewin, 1951). Nous avons participé activement à l'élaboration de 4 initiatives sur 7. Les CoPils ont représenté une à deux réunions

par mois en présentiel ou en visioconférence de septembre 2019 à juin 2022. Ils ont été une source d'échanges et d'observations en direct, de prises de notes et de comptes-rendus. Nous avons eu accès à des données secondaires (fiches, site...) et pu participer à des événements nationaux. Nous avons en sus interrogé les différents porteurs de projets à l'origine des initiatives : des adhérents élus (des Présidents régionaux ou nationaux du CJD) et des salariés (chefs de projet). Les entretiens semi-directifs s'articulaient autour de la description du projet, la méthode d'identification des pratiques, les critères de sélection, les résultats, les réussites et les difficultés rencontrées.

### **III. Résultats : une mise en perspective des 7 initiatives de travail de création institutionnelles au sein du CJD**

La mise en perspective des 7 démarches entreprises au sein du CJD, pour institutionnaliser des bonnes pratiques, a permis de repérer 3 phases similaires dans le processus interne de travail de création institutionnelle :

1. L'identification et le recueil des pratiques expérimentées par les adhérents dans leurs entreprises par la communauté ;
2. La sélection et l'évaluation des pratiques recensées au regard de certains critères ;
3. La diffusion des pratiques retenues soit en interne, au reste de la communauté afin que les adhérents en bénéficient et s'en inspirent pour leurs entreprises, soit en externe, à des médias ou politiques afin de donner des exemples sur ce que la communauté expérimente.

Pour chacune de ces phases, nous décrivons le travail de création institutionnelle mené. Puis nous indiquons surtout en quoi les caractéristiques de cette organisation adhocratique qu'est, le CJD, ont influencé, freiné ou facilité, ces initiatives dans le temps. Nous présentons la synthèse de nos résultats dans le tableau n°23 et les détaillons ensuite.

Tableau 23 Les 3 phases du travail de création institutionnelle au sein de la communauté adhocratique du CJD : une revue des pratiques mises en œuvre et de l'impact des facteurs organisationnels (source : notre production)

<i>Phases</i>	<b>1. Identification</b>	<b>2. Sélection et évaluation</b>	<b>3. Diffusion des pratiques</b>
<i>Enjeu</i>	Trouver des pratiques managériales ou organisationnelles innovantes expérimentées par les adhérents dans leur entreprise.	Évaluer les pratiques au regard de critères déterminés par la communauté.	Diffuser en interne les pratiques qualifiées pour inspirer les adhérents ; diffuser en externe les pratiques les plus représentatives du CJD
<i>Pratiques de création institutionnelle</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Donner des noms impactant (ex : les Pépites, les Perles...)</li> <li>- Créer un réseau et mobiliser lors d'évènements dédiés</li> <li>- Mise en ligne de plateforme pour déclarer sa pratique ou celle d'un autre adhérent</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Définir et conceptualiser le type de pratique recherchée</li> <li>- mettre en place des critères de sélection</li> <li>- arbitrer les pratiques à retenir via un comité, un vote ou une élection</li> </ul>	Légitimation : <ul style="list-style-type: none"> <li>- en interne : partage aux adhérents via plateforme en ligne</li> <li>- en externe : pratique de persuasion via des rencontres avec des politiques, tribunes dans la presse, publications réseaux sociaux</li> </ul>
<i>Facteurs organisationnels perturbateurs</i>	-Décentralisation forte > risque de dilution de l'information	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Engagement bénévole &gt; temps disponible réduit</li> <li>- Peu de fonction supports (salariés) &gt; problème du suivi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Changement de gouvernance&gt; risque d'abandon des projets</li> <li>- Décentralisation forte &gt; peu de réutilisation</li> <li>-Engagement bénévole &gt; problème engagement dans la durée</li> </ul>
<i>Facteurs organisationnels facilitateurs</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formation de membres à détecter des pratiques &gt; relais en local</li> <li>- Formalisation d'une fiche de poste de référents « pépites »</li> <li>- Ajustement mutuel &gt; s'appuyer sur la recommandation entre pairs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Création d'un comité pour qualifier les pratiques</li> <li>- Formalisation d'un fichier unique de recensement</li> </ul>	

### III.1. Phase 1 : Identification et recueil des pratiques : de la recommandation entre pairs à la création de référents locaux

L'enjeu de la phase 1 a été d'identifier et de recueillir des pratiques managériales ou organisationnelles innovantes expérimentées par les adhérents dans leur entreprise. Il a existé différents dispositifs en termes de travail de création institutionnelle (tableau 24) : 1) donner des noms impactant (ex : les Pépites, les Perles...) ; 2) organiser des événements dédiés ; 3) s'appuyer sur le réseau du CJD et notamment la recommandation entre pairs. L'évolution des moyens d'identification des bonnes pratiques au sein du CJD est illustrée ci-dessous. Une analyse transversale de cette phase dans les 7 initiatives montre un enrichissement des voies de collecte des bonnes pratiques.

Tableau 24 Evolution des moyens d'identification des bonnes pratiques au CJD (Source : notre production)

	Perles	50 Exp	Bal.JD	Mono	Thèse	Cop. IP	Cop. Pép
Initiatives	1	2	3	4	5	6	7
Moyens d'identification							
Création d'une identité	✓	✓	✓			✓	✓
Evénements dédiés	✓					✓	✓
Recommandation par un tiers		✓	✓	✓	✓	✓	✓
Autodéclaration	✓	✓			✓	✓	✓
Référents locaux						✓	✓

La création de noms et d'une identité propre à chaque projet a été la première étape importante de la phase 1. Des appellations pour désigner les pratiques à trouver ont été définies : les Perles d'Aquitaine, les 50 expérimentations ou les Pépites. Des noms de projets ont aussi été réfléchis pour interpeller l'adhérent comme celui de « balancetonJD » en écho à l'actualité de 2019.

Deuxièmement, afin de mobiliser les adhérents, des évènements dédiés ont été imaginés. Le CJD Aquitaine avait créé un « kit plénière », l'équivalent d'une trame détaillée pour organiser une conférence et des ateliers dans chaque association locale de la région. Le concept était que l'assemblée se divisait en sous-groupes, puis chaque adhérent partageait une pratique mise en œuvre dans son entreprise. À la fin les adhérents élistaient leurs pratiques favorites et les plus plébiscitées étaient présentées lors d'un congrès. Il est intéressant de noter que le CJD a repris cette technique via le CoPil Pépites, en créant un kit similaire.

Troisièmement, la communauté a privilégié l'ajustement mutuel par la recommandation entre pairs pour recueillir des pratiques. Le CJD s'est appuyé sur les élus régionaux et locaux, les adhérents eux-mêmes, puis à la fin sur des référents pépites. En effet, les adhérents ont l'habitude d'échanger sur leurs problématiques et de s'entraider à trouver des solutions lors de commissions de travail. Ils ont donc une bonne connaissance des pratiques expérimentées par leurs pairs. Par conséquent, un adhérent pouvait recommander un autre adhérent avec facilité. Des sites en ligne ont aussi été créés tels que [balancetonjd.com](http://balancetonjd.com) ou dernièrement le site des pépites, mais il s'avère complexe de les rendre utilisés par les adhérents.

La forte décentralisation du CJD a cependant perturbé cette phase 1. En effet, les présidents régionaux et locaux sont libres de participer ou non aux projets lancés par le siège. Ainsi, l'enjeu d'identifier des bonnes pratiques peut ne pas être retransmis aux adhérents. Une problématique partagée par un ancien élu : *« ce qui fait la force du CJD, mais aussi sa faiblesse (...), c'est le fait que quand on a des rôles CJD on adhère à trois associations : une locale, une régionale et une nationale et que ces associations sont indépendantes et autonomes »* (Adhérent, Ancien Président National). Cette forte décentralisation a pour conséquence de rendre difficile la récolte un peu systématique de pratiques : l'information n'est pas forcément retransmise du siège en local. Pour les 50 expérimentations, seules 55 pratiques avaient été trouvées et il n'y avait pas pu y avoir de vraie sélection.

Toutefois, le CJD a progressé par la mise en place de formations et davantage de formalisation en termes de rôles créés. Le CoPil impact positifs a décidé de former des adhérents à détecter des pratiques localement, à les qualifier et à les faire remonter au siège. Entre 2021 et 2022, nous avons ainsi formé plus de 80 référents pépites. Ensuite, nous avons formalisé une fiche de poste de « référent pépite » qui décrit leurs missions, leurs fonctions et leurs devoirs. Le CJD a ainsi inscrit l'enjeu d'identifier des bonnes pratiques dans son organisation en créant des postes

officiels au sein des associations locales au même titre que ceux déjà existants : les trésoriers, secrétaires, etc.

### III.2. Phase 2 : Sélection et évaluation des pratiques : de la mise en place de critères à un comité de qualification

Une fois les pratiques récoltées et sélectionnées, l'enjeu a été de les évaluer au regard de critères déterminés par la communauté. Cette phase est constituée de deux étapes principales : 1) la définition et conceptualisation de ce que le CJD recherche comme pratique ainsi que des critères d'évaluation associés et 2) la façon de les arbitrer pour les qualifier puis les diffuser. Cette seconde phase a été reproduite dans chacune des initiatives d'une manière qui était spécifique à cette-ci.

Tableau 25 Evolution des critères de sélection des bonnes pratiques (Source : notre production)

	Perles	50 Exp	BalJD	Mono	Thèse	Cop. IP	Cop. Pép
<b>Initiatives</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
<b>Critères de sélection</b>	Inspirant	✓					
	Représentativité		✓				
	Usage, retours d'expérience			✓			
	reproductible				✓	✓	✓
	représente les valeurs du CJD				✓	✓	✓
	engage les parties prenantes externes					✓	✓
	Impact positif société et environnement					✓	✓
	différenciant (innovant)					✓	✓

Tableau 26 Evolution des moyens d'arbitrage des bonnes pratiques (Source : notre production)

	Perles	50 Exp	Bal.JD	Mono	Thèse	Cop. IP	Cop. Pép
Initiatives	1	2	3	4	5	6	7
Votes ou plébiscite de la meilleure pratique	✓		✓				
Comité de qualification						✓	✓

Le CJD a d'abord peu à peu défini et conceptualisé ce qu'il recherchait en termes de bonne pratique et des critères associés (cf. tableau n°25). Au début, sur les premières initiatives, très peu de critères avaient été donnés. Le Président à l'origine des Perles d'Aquitaine souhaitait mettre en avant « *le côté très inspirant* » tandis que le site balancetonJD.com recherchait par les expériences des adhérents « *une belle histoire à partager* ». Dans la même mouvance, lorsque la Secrétaire Générale a présenté le projet des Monographies à l'équipe des permanents nationale, elle a précisé que « *Tout ce qui peut s'apparenter à une pépite, soit quelque chose d'assez sympa qui reflète les valeurs du CJD, on prend* ». Pour cette dernière, seul le retour d'expérience était important, le fait que la pratique ait été éprouvée. Les critères, pour évaluer les pratiques partagées, ont réellement été formalisés à partir de la recherche-action menée avec la thèse puis au sein des CoPils. Les membres du CoPil Impacts Positifs ont donné des indications claires sur la définition de Pépite : « *Une pratique en accord avec les valeurs du CJD ; à impacts positifs sur la société ; actionnable facilement dans des entreprises JD ; différenciante (innovante) et qui engage si possible les parties prenantes* ». Puis les membres du CoPil Pépites ont distingué la « pépite » de « l'étincelle »<sup>18</sup>.

Pour arbitrer la sélection, là aussi le CJD a évolué dans son fonctionnement (cf. tableau 26). Les Perles d'Aquitaine ou balancetonJD sélectionnaient les pratiques les plus plébiscitées (vote ou nombre de fois qu'un adhérent avait été recommandé), ce qui était un processus assez rapide. C'est à partir des CoPils que le CJD a formalisé un processus de fonctionnement plus précis avec la création d'un comité de qualification national. Une équipe nommée « team chercheurs » (composé d'adhérents, de salariés et du chercheur), au sein du CoPil Pépites, se réunissait deux

<sup>18</sup> Se référer au chapitre précédant pour la définition des étincelles.

fois par mois pour passer au crible des critères les pratiques recueillies avant de décider de les diffuser, ou non.

La phase de sélection et d'évaluation des pratiques a nécessité ainsi un temps de plus en plus conséquent de réunions de qualification. Or la composition bénévole du CJD<sup>19</sup> a pu poser problème dans le suivi d'un tel processus, en sus de leur métier de dirigeants d'entreprises : « *on ne peut pas tout faire. 95 % de nos travaux sont basés sur de l'énergie bénévole* » (Adhérent, ex-Président national, CJD France). Dans le cas du CoPil impacts positifs, un membre du groupe avait partagé l'impossibilité de tout faire en dehors des réunions officielles : « *Pour moi il faut avoir un livrable pas trop ambitieux par rapport à la charge de travail que cela représente* » et avait ajouté qu'un salarié dédié au CoPil aurait sûrement permis de les aider : « *Il a manqué un permanent qui aurait pu suivre le projet* » (Adhérent, CoPil Impacts Positifs).

Lors de l'étape la plus récente, le CJD s'est professionnalisé en créant le comité de qualification national pour évaluer les pratiques. De plus, il a formalisé un fichier unique qui rassemble toutes les pratiques déjà trouvées par les autres initiatives.

Au total, la phase de sélection et d'évaluation des pratiques semble ainsi s'être formalisée au cours du temps.

Pour clore le travail institutionnel, nous avons regardé la dernière étape du travail institutionnel qui est la diffusion de ces pratiques. Nous avons regardé si certaines des tentatives avaient réussi à aller au-delà de la phase de sélection et analysé les conditions organisationnelles qui ont empêché pour l'heure le processus d'aller à son terme.

---

<sup>19</sup> La population bénévole du CJD est largement majoritaire par rapport au nombre de fonctions supports (environ 5 700 adhérents pour une vingtaine de salariés au siège et 1 à 2 salariés dans chaque région)



### **III.3. Phase 3 : Diffusion et légitimation en interne et externe : un défi qui reste à relever**

L'enjeu de la phase 3 est de pouvoir, une fois les pratiques identifiées et sélectionnées, diffuser en interne et externe celles choisies par le CJD. C'est un travail de légitimation que ce soit auprès des adhérents pour les inviter à expérimenter de nouvelles pratiques, ou en externe auprès des politiques, de la presse ou d'autres dirigeants.

L'étape du travail institutionnel interne consiste à donner envie aux adhérents de reproduire les pratiques en donnant des exemples facilement duplicables. Le CoPil Pépites a créé une plateforme en ligne consultable uniquement par les adhérents avec une trentaine de pépites et d'étincelles. Les référents pépites peuvent aussi diffuser des pratiques lors des séances en plénières mensuelles pour les faire connaître en local. En externe, le travail mené par le CJD est essentiellement de la légitimation auprès des politiques (ministères) afin de présenter les expérimentations de la communauté, de formuler des propositions pour modifier les réglementations et les lois. Lors des 50 expérimentations, le Président national avait utilisé ce recueil pour rencontrer des personnes politiques pour « *leur dire que les entreprises JD sont à leur disposition pour expérimenter les lois auxquelles ils réfléchissent* ». Ce travail peut aussi prendre la forme de tribunes que le CJD communique dans la presse. C'est ce qui a été fait avec la prise de position du CJD en faveur de l'expérimentation de la semaine de 4 jours au sein des entreprises<sup>20</sup>. Cette prise de position fait suite au fait que plusieurs entreprises du CJD aient expérimenté ce système de temps de travail réduit. Enfin, il peut s'agir de diffuser les pratiques via les réseaux sociaux, dans le but de toucher des dirigeants qui ne font pas encore partie du CJD, ou le grand public.

Toutefois, cette phase de diffusion des pratiques est celle qui est restée la plus problématique. Trois facteurs organisationnels ont perturbé le travail institutionnel mené que sont 1) une gouvernance changeante, 2) une décentralisation forte et 3) le manque de motivation des adhérents bénévoles.

---

<sup>20</sup> TRIBUNE. "Généralisons la semaine de travail de quatre jours", Journal du Dimanche, 13 novembre 2021 : <https://www.lejdd.fr/Politique/tribune-generalisons-la-semaine-de-travail-de-quatre-jours-4076771>

Premièrement, le CJD a la spécificité dans ses statuts de rendre les présidences des associations non renouvelables et d'une durée maximale de deux ans. Cette gouvernance tournante, que les adhérents chérissent puisqu'elle évite une installation de pouvoir, pose néanmoins des difficultés. D'abord, un certain nombre d'initiatives retracées dans notre étude se sont arrêtées ou ont été « oubliées » lors des changements de gouvernance régionale ou nationale. La naissance et l'arrêt des initiatives pour identifier les bonnes pratiques sont ainsi intimement liés au changement de présidence, car « *un président national, le jour où son mandat s'arrête ça meurt* » (Adhérent, Ex-Président national, CJD France). Si le projet des 50 expérimentations avait permis de rencontrer des politiques, le recueil n'avait pas été réutilisé lors des sénatoriales, à regret pour un ex-salarié qui a contribué au projet. Ensuite, les présidents n'ont pas les mêmes priorités en termes de stratégie, ce qui impacte les missions des salariés permanents qui peuvent évoluer entre deux mandats : « *S'il y avait un mandat à fond sur l'influence on y allait à fond, si un autre mandat n'était pas à fond on n'y allait pas* » (salarié 2, CJD France).

Deuxièmement, la décentralisation forte du réseau a pu aussi impacter négativement la diffusion des pratiques sélectionnées. Que ce soient les Perles ou les 50 expérimentations, ces initiatives ont été relayées sur le moment, mais n'ont pas été utilisées et communiquées durablement aux adhérents du CJD. Les 50 expérimentations devaient servir aux associations locales à rencontrer les mairies, ou les députés, mais toutes ne s'en sont pas servi. Certains y ont vu le signe d'une décision délibérée des élus : « *Mais je vais te le dire avec mes mots il n'y a pas eu de volonté d'en profiter en fait...* ».

Troisièmement, tout comme pour la phase 2, il arrive que des projets soient arrêtés « *faute de motivation et de combattants* » (Adhérent, Ex-Président, CJD régional). C'est ce qu'il est arrivé aux Perles d'Aquitaine qui auraient dû être diffusées en externe, mais qui n'a pas pu le faire, n'ayant pas de bénévoles motivés la deuxième année par cet objectif.

À ce jour, on peut dire que si le CJD a tenté à plusieurs reprises d'initier le travail de création institutionnelle et de conduire ce travail institutionnel à son terme, celui-ci n'est pas encore complètement abouti, mais bien en train de se faire. Le travail du CoPil Pépites à la date de la soutenance qui porte sur la sélection des best practices et leur diffusion est d'ailleurs toujours en cours au sein du CJD. Cependant, la CoP, grâce aux efforts déployés sur l'ensemble de ces

initiatives a pu apprendre à mener de manière plus efficace ce travail de création institutionnelle.

### III.4. La progression de la communauté en termes de capitalisation

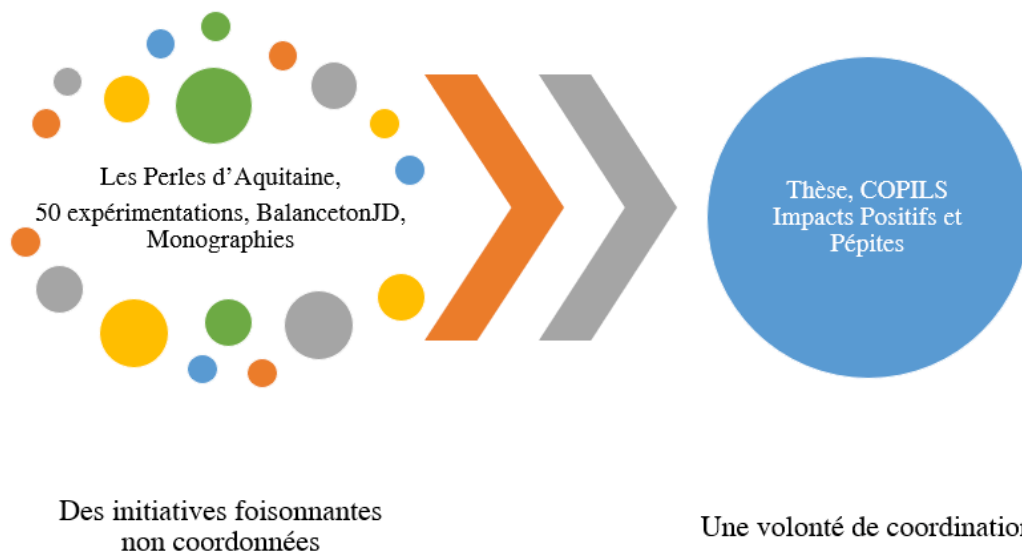
Nous présentons dans cette partie finale de nos résultats combien de pratiques ont été recueillies au travers des 7 initiatives et montrons ainsi la progression du CJD en termes de capitalisation dans le tableau 27.

*Tableau 27 Nombre de pratiques recensées par initiatives au CJD*

	Perles	50 Exp	Bal.JD	Mono	Thèse	Cop. IP	Cop. Pép
Initiatives	1	2	3	4	5	6	7
Début	2016	2016	2019	2019	2019	2019	2020
Fin	2017	2017	non utilisé	2020	en cours	2019	en cours
Résultats	300	50	10		265 Initiatives capitalisées (pépites, étincelles, projets)		

Le tableau montre que le CJD a – au cours du temps – progressé dans sa manière de capitaliser les bonnes pratiques issues du terrain. Alors que les initiatives étaient dispersées jusqu’en 2019, un changement a eu lieu avec la volonté de mener une recherche sur le terrain puis avec la création des deux CoPils. Cette volonté de coordination en termes de travail de création institutionnelle est illustrée sur le schéma 10 ci-dessous.

*Schéma 10 Le travail de coordination des initiatives d'identification et de diffusion des bonnes pratiques au sein du CJD*



En fin de compte, plus de 250 pratiques ont été recueillies et analysées en 2022 dans un fichier unique de recensement. Le problème est donc moins une question d'identification des bonnes pratiques que la question de la sélection des best practices à diffuser. C'est sur ce sujet que le CJD a concentré ses forces. C'est aussi là que l'organisation du CJD, en tant qu'ensemble de mécanismes de coordination, doit jouer un rôle clé pour capitaliser sur les dernières initiatives, mais surtout se doter d'une grille de critères de validité pour choisir de manière consensuelle et en lien avec la raison d'être les best practices à diffuser parmi toutes les pratiques ayant émergé de manière foisonnante.

Si on analyse le processus d'apprentissage de la CoP, on peut noter que celui-ci, dont le caractère plus ou moins cumulatif pourrait être discuté, a permis au CoPil Pépites d'arriver à un stade plus abouti que toutes les autres initiatives. La CoP a mûri sa réflexion et a su créer un îlot de stabilité organisationnelle et de rationalité, le CoPil Pépites et l'espace "thèse", pour se donner les moyens d'avancer dans le processus, plus qu'elle ne l'avait jamais fait auparavant. Notre recrutement en tant que Responsable Développement et Innovation depuis la fin de notre thèse, montre la volonté de la CoP de s'engager plus avant dans cet effort de stabilisation organisationnelle qui devrait lui permettre de réunir ainsi des conditions pour réussir à poursuivre son travail de création institutionnelle.

## IV. Discussion : L'impact de l'instabilité organisationnelle sur le travail de création institutionnelle au sein d'une communauté adhocratique

Nous discutons dans un premier temps des facteurs de stabilité et d'instabilité organisationnelle au regard des trois phases d'institutionnalisation des pratiques. La principale contribution de notre étude est de mettre en lumière que le travail de création institutionnelle a besoin d'une certaine stabilité organisationnelle. Précisément, le tableau 28 ci-après montre le rôle des facteurs de stabilité ou d'instabilité organisationnelles aux différentes étapes du travail de création institutionnelle.

*Tableau 28 Synthèse de l'impact des facteurs organisationnels sur les 3 phases d'institutionnalisation des pratiques dans une communauté adhocratique*

*(source : notre production)*

<b>Phases</b>	<b>1. Identification</b>	<b>2. Sélection</b>	<b>3. Diffusion</b>
<i>Type de création institutionnelle privilégié</i>	Cognitif	Normatif	Politique
<i>Facteurs organisationnels sources d'instabilité</i>	Décentralisation	Peu de fonction supports (salariés)	Changement de gouvernance Décentralisation forte Engagement bénévole
<i>Facteurs organisationnels sources de stabilité</i>	Formation et Formalisation Ajustement mutuel	Création d'un comité	?

En phase 1 d'identification de pratiques (dimension cognitive), les communautés adhocratiques peuvent souffrir d'une trop forte décentralisation de la décision. Plus précisément, il est difficile dans une organisation comme le CJD de faire descendre l'information concernant des initiatives du siège national jusqu'à des associations locales. Ce n'est pas la première fois que cette observation a été faite. Le sociologue Philippe Bernoux évoque déjà en 1974, à propos du CJD, que « *la structure du Mouvement est d'un tel type (...) que l'autorité du sommet sur la base est*

*faible, sinon nulle* » (Bernoux, 1974, p 175). Cependant ce facteur d'instabilité a été compensé par des ajustements opérés dans le fonctionnement organisationnel à travers la formation et la formalisation d'une fonction de référents « pépites » au sein des associations locales. Ces référents, formés par le siège du CJD, sont sur le terrain et plus à même d'identifier les bonnes pratiques expérimentées par les membres de la communauté. L'ajustement mutuel qui caractérise particulièrement les adhocraties constitue un autre facteur de stabilité. En effet, le fait de s'appuyer sur un réseau d'acteurs pour soutenir le travail institutionnel (Greenwood et Suddaby, 2006, Slimane et Leca, 2010) ou encore les relations interpersonnelles (Andersson et Gadolin, 2020 ; Topal, 2015) apparaissent comme des facteurs de stabilité permettant de le réaliser. Le rôle « d'animateurs de communautés » en termes d'échanges de bonnes pratiques est reconnu dans les communautés de pratiques et d'innovation (Sarazin, Cohendet et Simon, 2017), mais pas la mission spécifique de détecter les meilleures pratiques. Nous avons observé que le discours, qui est essentiel dans le travail institutionnel (Lawrence et Suddaby, 2006), pouvait impacter cette phase 1. Si la demande était « *partagez-nous vos bonnes pratiques ou vos pépites* », les adhérents se demandaient « *est-ce que je rentre dans leurs critères ?* ». Tandis qu'en parlant « *d'expérimentation* » ou « *de bonne pratique* », les membres étaient plus enclins à s'exprimer.

La phase 2 de sélection des pratiques nécessite, quant à elle, de définir les pratiques recherchées, les critères associés et du temps pour les évaluer. C'est un travail institutionnel davantage normatif pour cadrer avec des règles. C'est ce travail sur lequel nous nous sommes plus particulièrement penchée puisque c'était la phase à laquelle était parvenue la CoP pendant la thèse. La capacité à piloter cette phase est cruciale pour la CoP. C'est une phase difficile où la CoP doit à la fois continuer à entretenir le dynamisme de la communauté en interne en ne dénaturant pas son fonctionnement organique qui a fait son succès auprès de ses membres, tout en créant un îlot de stabilité organisationnelle qui lui permette de mettre en place l'ensemble des processus de validation de ce que sont les best practices à diffuser à l'extérieur. Dans la mesure où la recherche de preuves pour asseoir la validité des pratiques à diffuser est quelque part un processus de rationalisation, la CoP ne peut pas faire l'économie de ressources qu'elle doit engager dans cet îlot de stabilité. Ainsi, à l'inverse des CoPs pilotées par entreprises qui cherchent ainsi à recréer une communauté innovante en leur sein, les CoP externes, au fonctionnement organique, sont amenées pour asseoir leur légitimité sans se dénaturer, à recréer en interne des îlots de stabilité organisationnelle favorisant le travail de création institutionnelle.

Le travail institutionnel dans une communauté de pratiques consiste à créer en quelque sorte des routines de sélection des bonnes pratiques par la création d'une forme de routines dans le quotidien des acteurs (Townley, 1997 ; Zilber, 2002), ici la sélection des meilleures pratiques à diffuser et leurs pratiques organisationnelles.

La phase 3 de diffusion n'équivaut pas seulement à partager les pratiques sélectionnées, mais à les légitimer en interne au sein de la communauté, et en externe à ses parties prenantes (qui sont pour le CJD les politiques, les médias, les dirigeants). Elle s'appuie sur le levier politique du travail de création institutionnelle (Lawrence et Suddaby, 2006). C'est une phase critique dans le processus d'institutionnalisation des pratiques qui se produit « *lorsqu'une pratique réelle (et pas seulement le discours) (...) devient largement acceptée comme importante, raisonnable et vitale.* » (Perkmann et Spicer, 2008, p. 813). Cela impliquerait que les pratiques sélectionnées, une fois diffusées, soient adoptées par d'autres individus au sein et hors de la communauté. Or nous n'avons pas pu observer cet aboutissement au sein du CJD dans le temps imparti. En effet, la phase 3, de diffusion, a été celle qui a le plus « souffert » des facteurs d'instabilité organisationnelle. Les changements de gouvernance ont causé l'arrêt de plusieurs initiatives depuis 2016, la décentralisation très forte a eu pour conséquence une perte d'informations à plusieurs reprises, et l'implication bénévole a eu parfois pour limite de ne pas aller jusqu'au bout de cette phase. La création des CoPils Impacts Positifs et Pépites, ces groupes nationaux de pilotage, a pu compenser cette instabilité en capitalisant sur ce qui avait été fait précédemment. Ils ont de plus été renouvelés à deux reprises, malgré les changements de mandats nationaux. Toutefois, la présence des CoPils n'a pas permis de résoudre - pour le moment - la problématique de l'appropriation des pratiques.

La phase de diffusion est ainsi la seule phase pour laquelle peu de facteurs organisationnels sources de stabilité ont été identifiés durant notre étude. En effet, même si la communauté a créé une plateforme en ligne recensant les « pépites » et les « étincelles », elle est encore peu utilisée. Or les bonnes pratiques ou les bonnes ou best practices doivent faire l'objet d'une promotion active sous peine de se retrouver avec des bases de données inutilisées (Reddy et McCarthy, 2006). Ainsi l'enjeu de diffusion interne est de pouvoir faire en sorte que 1) les adhérents connaissent les pratiques identifiées, et 2) se les approprient pour arriver au bout du processus d'institutionnalisation ; tandis que l'enjeu externe est que les pratiques deviennent légitimes aux yeux des parties prenantes du CJD (Birkinshaw, Hamel et Mol, 2008). Nous

proposons en discussion générale managériale de notre thèse des recommandations à la CoP pour anticiper le passage de cette phase délicate en recommandant une nécessaire et forte articulation entre le travail institutionnel interne et le travail institutionnel externe.

## V. Conclusion

Le but de ce chapitre était d'étudier la manière dont une communauté de pratiques réunissait les conditions organisationnelles nécessaires à la réalisation du travail de création institutionnelle autour de ses best practices. À partir d'une étude de cas enchâssés, nous avons analysé 7 initiatives d'institutionnalisation de bonnes pratiques qui ont eu lieu au sein du CJD entre 2016 et 2022. Si le travail institutionnel est devenu un cadre de référence de la théorie néo-institutionnelle depuis sa formalisation (Lawrence et Suddaby, 2006), l'impact des conditions organisationnelles sur celui-ci n'a que peu été traité théoriquement à notre connaissance. L'étude du CJD, communauté adhocratique qui cherche à institutionnaliser des bonnes pratiques pour être davantage légitime, est en ce sens éclairante. En s'appuyant sur les éléments des configurations de Mintzberg (1982), nos résultats ont montré que les facteurs d'instabilité organisationnelle pouvaient perturber le travail institutionnel : une gouvernance changeante, une forte décentralisation et l'engagement bénévole. *A contrario* des facteurs se sont montrés facilitants comme la formation, la formalisation et l'ajustement mutuel. Nous montrons dès lors que la communauté de pratiques qui veut continuer à se développer sans dénaturer son fonctionnement organique, doit accepter d'engager des ressources dans la construction d'un îlot de stabilité organisationnelle favorable au travail institutionnel.

Concernant les limites de ce travail, il concerne un cas unique même si plusieurs unités ont été analysées à l'intérieur de ce même cas. D'autre part, il s'agit d'un cas extrême qu'est l'adhocratie analysée au prisme du CJD. Il serait intéressant d'élargir notre recherche à d'autres communautés. Enfin, notre temps sur le terrain, même s'il fut conséquent en termes d'années, ne nous a pas permis d'observer l'appropriation des pratiques sélectionnées par les adhérents.

En termes de perspectives, nous nous demandons quelle forme prendrait la stabilité organisationnelle dans les organisations plus turbulentes telles que les mouvements sociaux (Della Porta *et al.*, 2015) pour mener un travail institutionnel. Ces organisations ont pour point commun de militer pour une cause qui leur semble juste via «*la promotion d'idées ou d'intérêts*



*mal représentés et de pratiques peu courantes, voire déviantes* » (Golsorkhi *et al.*, 2011, p. 83).  
Nous retrouvons ici un besoin de promouvoir des pratiques et de les institutionnaliser à plus grande échelle.

# DISCUSSION GENERALE ET CONCLUSION

Nous proposons, dans cette partie, de revenir sur nos principaux résultats et de formuler la thèse que nous soutenons. Nous introduisons ensuite nos contributions et discussions théoriques, managériales et méthodologiques. Enfin, nous présentons les limites et perspectives de recherches, puis concluons.

## I. Synthèse de nos résultats

À travers notre recherche, nous avons souhaité comprendre comment les communautés de pratiques (Wenger, 1998 ; Wenger, McDermott et Snyder, 2002), en voie de maturité (Gongla et Rizzuto, 2001 ; Jørgensen *et al.*, 2019 ; Lee, Suh et Hong, 2010), pouvaient identifier et sélectionner les bonnes pratiques à diffuser pour asseoir leur légitimité ; la légitimité ayant été identifiée comme un enjeu stratégique au cours du cycle de vie des CoPs.

La problématique de recherche générale qui a guidé notre recherche était, en effet, la suivante : *« Comment une communauté de pratiques peut-elle, sans se dénaturer, identifier et qualifier les bonnes pratiques à diffuser en interne et externe pour asseoir sa légitimité ? »*. Nous avons mené notre recherche au sein d'un terrain original, le CJD France, Centre des Jeunes Dirigeants d'entreprise, via une recherche-action durant 4 années.

Nous avons cherché à répondre à notre problématique générale à travers trois sous questions de recherche portant pour l'une sur le type de preuve retenu par le CJD, la seconde sur la place du caractère innovant dans l'identification et la diffusion des bonnes pratiques sélectionnées, et la troisième sur l'impact de l'organisation informelle des CoPs dans leur capacité à institutionnaliser ces pratiques.

Nous rappelons les réponses que nous avançons à chacune de ces questions ci-après puis formulons les principaux enseignements retirés et la thèse que nous soutenons.

## **I.1. Essai 1 et étape 1 (chap 3) : un portefeuille de best practices qui reflète avant tout les valeurs sociales et la raison d’être de la CoP**

Notre premier essai porte sur la recherche de preuves pour évaluer les bonnes pratiques à diffuser en interne et externe, dans le contexte très spécifique des CoPs (Caron et al, 2016, Shukla *et al*, 2017, Stephens *et al*, 2021). L’analyse se situe au niveau des participants de la communauté, les JD. Notre démarche a consisté à construire un portefeuille de best practices en termes de Performance Globale sur lequel la CoP souhaitait valoriser son expertise (Wenger, McDermott et Snyder, 2002) ; nous avons ensuite étudié quelle méthode de validation et donc quelle(s) logique(s) de preuve était adoptée par la communauté entre evidence-based practice (EBV), evidence-based management (EBM), practice-based evidence (PBE) et community-based evidence (CBE).

Cet essai se situe au début de notre étude, lorsque la communauté n’avait pas encore établi de processus d’évaluation de ses bonnes pratiques. Il nous avait alors été demandé d’identifier des bonnes pratiques et de trouver un moyen de les évaluer pour sélectionner celles à diffuser.

Nos résultats présentent d’abord la composition du portefeuille de best practices en termes de Performance Globale qui s’est constitué à travers des propositions spontanées et recommandées. Ils montrent ensuite que les adhérents privilégient 2 sources de preuves sur 4 de l’Evidence-based Management (EBM) pour évaluer leurs best practices : leur expertise professionnelle individuelle et l’avis prépondérant de leurs salariés. Les preuves d’origine scientifique sont absentes et celles issues des données organisationnelles objectives autour de l’efficacité des pratiques dans leur entreprise peu représentées. Dans l’optique de diffuser les pratiques à l’extérieur de la CoP, d’autres critères davantage basés sur les valeurs de la communauté, c’est-à-dire plus “community based-evidence” (Abe *et al*, 2018, Echo-Hawk, 2011, Lyon *et al*, 2017), sont pris en compte. Les adhérents ont souhaité partager des best practices qui reflétaient les valeurs portées par le CJD, de performance globale et de bien - être des salariés, qui illustrent la raison d’être de la CoP.

Les participants de la CoP privilégient l'illustration des valeurs de la communauté à travers le portefeuille de best practices du CJD à diffuser, plutôt que de mettre en avant leur singularité en tant que dirigeants d'entreprise. Ils mettent en particulier l'accent sur la dimension sociale de la performance globale, c'est-à-dire qu'ils incluent l'avis et la perception de leurs parties prenantes internes, les salariés, dans le choix des best practices qu'ils souhaitent véhiculer.

## **I.2. Essai 2 et étape 2 (chap 4) : la place du caractère innovant dans les pratiques à diffuser par les CoPs**

Notre deuxième essai porte sur l'importance du caractère innovant dans le choix des pratiques à diffuser. Il se place au niveau d'un comité de qualification des innovations managériales expérimentées par les membres du CJD, qui a été constitué 9 mois après le début de notre thèse. C'est le moment où la communauté prend conscience d'un besoin de formalisation des critères de sélection des pratiques et constitue un comité, auquel nous sommes associés en tant que chercheure, en charge d'évaluer les pratiques expérimentées par les adhérents. Notre problématique de recherche pour cette seconde étape, pas encore terminée à la date de soutenance, a été d'évaluer si, parmi les critères de qualification des pratiques identifiées dans une communauté externe pour être diffusées, le caractère novateur comptait vraiment.

Nos résultats présentent le processus de sélection des bonnes pratiques mis en place par la communauté de pratiques du CJD, via un comité de qualification, pour identifier, évaluer et diffuser les pratiques recueillies. Certaines de ces pratiques sont qualifiées de « pépite », que l'on peut associer à des innovations managériales diffusables au sein et hors de la CoP, et d'autres d'étincelles, qui correspondent à des pratiques qui ne sont pas forcément innovantes, mais intéressantes à capitaliser pour les membres de la CoP uniquement en interne. Nos résultats montrent ensuite, par l'intermédiaire de la méthode fsQCA, la place du caractère innovant dans le choix des pratiques à diffuser parmi d'autres critères. Il se trouve que le caractère innovant ne compte vraiment que sur un nombre restreint de pratiques pépites à vocation médiatique et qui d'ailleurs font l'objet de débats au sein du comité quant à leur diffusion. Pour l'ensemble des autres pratiques pépites, le comité s'appuie davantage sur

l'impact des pratiques sur la société et l'environnement, étant ainsi cohérent avec sa raison d'être. Il existe aussi des pratiques considérées comme bonnes pratiques à diffuser pour lesquelles le caractère innovant est absent et où cette absence est compensée par d'autres dimensions des innovations managériales : leur impact social et sociétal, leurs avantages relatifs et leur facilité de transférabilité. Au total, les critères de qualification des innovations managériales utilisés dans cette CoP corroborent certains critères issus de la littérature et en apportent des nouveaux notamment la dimension sociale et sociétale de la pratique, ainsi que le degré d'inclusion des parties prenantes externes.

La CoP ne s'appuie pas seulement sur le caractère novateur pour choisir les pratiques à diffuser pour asseoir sa légitimité. Elle a recours à d'autres critères, en accord avec les valeurs qu'elle défend et les possibilités de transférabilité. À travers son comité de qualification, la CoP ne porte plus uniquement son attention sur la dimension sociale de la performance globale comme dans l'étape 1, mais aussi sur la dimension sociétale incluant les parties prenantes externes (clients, fournisseurs...). Son travail de distinction des pratiques à diffuser lui permet de cibler celles qui seront utiles pour sa légitimité externe, de celles à valoriser uniquement en interne auprès de ses membres.

### **I.3. Essai 3 (chap 5) : l'institutionnalisation des pratiques dans des CoPs au fonctionnement informel**

Notre troisième essai propose d'étudier comment l'organisation de la CoP, que nous avons rapprochée du modèle de l'adhocratie (Struben *et al.*, 2016), facilite ou freine sa capacité à institutionnaliser les pratiques identifiées. Plus précisément, notre problématique de recherche pour cette étude était d'étudier dans quelles mesures les activités de création institutionnelle supportent l'instabilité organisationnelle dans le cas d'une communauté au fonctionnement adhocratique.

Nos résultats montrent que le travail de création institutionnelle peut nécessiter une certaine stabilité organisationnelle pour se maintenir. Des facteurs organisationnels instables tels que la gouvernance changeante, la décentralisation de la décision et le profil bénévole des participants peuvent freiner et parfois interrompre le travail institutionnel mené. *A contrario* des facteurs

organisationnels se sont montrés facilitants comme la formation, la formalisation et des mécanismes de coordination avec l'ajustement mutuel.

Afin de maintenir le travail de création institutionnelle, une formation a été conçue pour éduquer les adhérents à identifier les pratiques innovantes dans leur section locale ; des fiches de postes ont été formalisées pour asseoir la création officielle d'un poste dédié dans les associations locales. Enfin, nous avons identifié une nécessaire coordination de travail institutionnel interne et externe (Gawer et Phillips, 2013) pour favoriser la diffusion dans le temps des pratiques identifiées.

Au total, si les CoPs souhaitent capitaliser sur cet important travail d'identification, de sélection et de diffusion de leurs pratiques, elles doivent asseoir cet enjeu dans leur organisation. La formation des participants à identifier et partager leurs bonnes pratiques tout comme la création de rôles dédiés à cet objet constituent pour cela des leviers déterminants.

L'ensemble de nos résultats issus d'une étude en profondeur des processus à l'œuvre au sein d'une communauté de pratiques donnée, celle du CJD, nous permettent alors de proposer une réponse à notre question de recherche générale, fil conducteur de notre thèse.

## **I.4. Notre thèse**

Afin de comprendre comment les CoPs construisent leur légitimité à travers leurs bonnes pratiques, nous avons ainsi trouvé - à travers les 3 articles - un intérêt partagé par ses membres et appuyé par le comité de qualification dédié à cette question à ce que les valeurs portées par la CoP soient représentées. Au-delà du caractère innovant des bonnes pratiques, ce qui compte est non seulement leur dimension sociale, mais également leur dimension sociétale. Le caractère innovant est plus important quand il s'agit de viser une légitimité externe pour la CoP. De plus, l'organisation informelle de la CoP nécessite de trouver des ajustements ou moyens organisationnels qui lui permettent de maintenir le travail qu'elle effectue ainsi dans le temps, sans se défaire de sa nature organique.

Ainsi nos analyses et ces résultats de recherche nous conduisent à formuler la thèse suivante :

***Pour reconnaître et valoriser ses bonnes pratiques afin d'asseoir sa légitimité, la CoP externe a besoin de sélectionner, sous l'impulsion d'un comité de qualification dédié et de manière***

*consensuelle parmi ses membres, des pratiques alignées sur ses valeurs et sa raison d'être, transférables d'un membre à l'autre, et pour lesquelles le degré d'innovation est plus secondaire. Si elle souhaitait aller jusqu'à l'institutionnalisation de ces pratiques, elle devrait effectuer un travail institutionnel conséquent supposant une certaine stabilité organisationnelle (formation, formalisation et ajustement mutuel) pour capitaliser sur les efforts menés, qui pourraient conduire à la dénaturer.*

Nous présentons une synthèse les enseignements principaux qui en ont été retirés et la thèse soutenue dans le tableau 29.

Tableau 29 Mise en perspective des résultats et la thèse que nous soutenons

Article	Article 1 (chapitre 3)	Article 2 (chapitre 4)	Article 3 (chapitre 5)
Niveau de la CoP	Participants	Comité	Organisation
Niveau d'analyse des pratiques	La preuve	Le caractère innovant	L'institutionnalisation
<b>Enseignements principaux retirés</b>	<p>Les participants de la CoP se basent sur 2 critères principaux pour justifier leurs bonnes pratiques : leur expertise personnelle et professionnelle et l'avis de leurs parties prenantes internes que sont les salariés.</p> <p>Les pratiques choisies pour faire partie du répertoire de best practices à diffuser sont représentatives des valeurs sociales et de la raison d'être de la communauté en termes de Performance Globale.</p> <p>Pour les membres de la CoP, les critères d'image et d'innovation peuvent en revanche freiner le partage de best practices à l'extérieur de la CoP.</p> <p>Les CoP doivent construire des critères de sélection de bonnes pratiques qui respectent avant tout leur raison d'être et leurs valeurs ce qui montre l'importance d'enrichir une approche community-based evidence des best practices dans les CoPs externes.</p>	<p>Le caractère innovant ne compte vraiment que pour les pratiques rares à vocation médiatique.</p> <p>Pour les autres, d'autres critères comptent : l'impact social et sociétal, les avantages relatifs, l'inclusion des parties prenantes externes et leur degré de transférabilité.</p> <p>Quand le caractère innovant est absent des pratiques à diffuser, son absence est complétée par la présence de tous les autres critères.</p> <p>Ainsi le caractère innovant n'est pas le seul à compter dans le choix des pratiques à diffuser par la CoP, mais il compte davantage dans un but de légitimité externe.</p>	<p>Le travail de création institutionnelle pour identifier, sélectionner et diffuser les pratiques au sein des CoPs externes, au fonctionnement organique nécessite des facteurs de stabilité organisationnelle.</p> <p>La forte décentralisation de la décision, les changements de gouvernance et le profil bénévole de la CoP peuvent perturber le travail institutionnel mené.</p> <p>Tandis que la formation des participants de la CoP, la formalisation de fiche de poste et l'ajustement mutuel facilitent ce travail.</p> <p>Il est nécessaire d'articuler un travail institutionnel interne et externe pour les CoP qui souhaitent identifier et valoriser leurs pratiques.</p>
<b>La thèse qui est soutenue</b>	<p>Pour reconnaître et valoriser ses bonnes pratiques afin d'asseoir sa légitimité et continuer à se développer, la CoP externe a besoin de sélectionner, de manière consensuelle parmi ses membres et sous l'impulsion d'un comité dédié des pratiques alignées sur ses valeurs et sa raison d'être, transférables d'un membre à l'autre, et pour lesquelles le degré d'innovation est plus secondaire. Si elle souhaite aller jusqu'à l'institutionnalisation de ces pratiques, elle doit effectuer un travail institutionnel conséquent supposant une certaine stabilité organisationnelle (formation, formalisation et ajustement mutuel) pour capitaliser sur les efforts menés, qui pourraient conduire à la dénaturer.</p>		



## **II. Contributions et discussions**

Nous abordons dans cette partie nos contributions théoriques, managériales et méthodologiques. Nous discutons en particulier de la tension entre les deux derniers stades de vie des CoPs : légitimité puis l'institutionnalisation. En effet, le travail de valorisation des bonnes pratiques conduit la CoP externe à une certaine formalisation de ses processus. Dans quelles mesures ces démarches n'amènent pas l'organisation à perdre son fonctionnement organique qui la caractérise pourtant et qui en fait la richesse ?

Ensuite au niveau managérial, nous présentons 3 leviers de pilotage du processus de sélection des bonnes pratiques à diffuser, identifiés au cours de notre recherche : les valeurs défendues, le caractère innovant des pratiques et le degré de formalisation du processus. Ces trois leviers peuvent se heurter à des logiques parfois contradictoires au sein du CJD : l'adhérent vient parfois avant tout pour se former et pas forcément pour communiquer sur les bonnes pratiques du CJD en externe, quand l'ambition militante du mouvement souhaite au contraire mettre en avant des pratiques innovantes du CJD auprès des médias et des politiques, et enfin l'organisation adhocratique et horizontale du CJD ne permet pas toujours d'appliquer les volontés du siège en local.

Nous revenons, enfin, sur notre expérience en tant que chercheur-acteur au sein du CJD, et sur les défis que nous avons dû relever telles la conduite d'une recherche sur un terrain de recherche qui, par nature et par ses spécificités d'un fonctionnement organique, évolue en permanence et l'ambiguïté permanente d'un double positionnement de chercheuse et de salariée.

### **II.1. Contributions et discussions théoriques : jusqu'où la CoP externe peut aller, sans se dénaturer, dans la formalisation du processus de sélection de ses bonnes pratiques à diffuser ?**

#### Contributions théoriques

Peu de travaux se sont penchés sur la façon dont les CoPs pouvaient piloter leur processus de légitimation et d'institutionnalisation au cours de leur cycle de vie. Nous avons proposé

d'analyser ce problème en identifiant plus précisément comment les CoPs, des organisations dont la survie repose sur leur capacité à créer des connaissances et compétences intra et extracommunautaires, peuvent identifier et valoriser leurs bonnes pratiques. Nos contributions théoriques portent sur le niveau de preuves requis pour évaluer les bonnes pratiques identifiées, la place de la dimension novatrice et l'impact de l'organisation de la CoP externe dans ce processus.

Notre première contribution théorique répond au double challenge d'identifier ce que peut être un portefeuille de best practices dans une CoP et de trouver sur quel type de preuves s'appuyer dans le contexte de plus en plus spécifique des communautés (Caron *et al.*, 2016, Shukla *et al.*, 2017, Stephens *et al.*, 2021). Alors que la production et le partage des best practices est une condition de succès et de survie pour les CoPs (Borzillo, 2007, Barwick *et al.*, 2009), la nature et la qualité de la preuve qui justifient leur qualification se posent en sciences sociales (Bardach, 2003, Castro et Frazzon, 2017). Nous avons ainsi répertorié différentes logiques de preuves qui pouvaient être mobilisées dans le cadre des CoPs pour asseoir la validité des best practices choisies : l'EVB, l'EBM, la PBE ou la CBE.

Nous avons proposé de manière originale de tester l'approche EBM (Barends *et al.*, 2014 ; Briner *et al.*, 2009 ; Rousseau, 2012) mais également l'approche CBE dans le contexte des CoPs d'entrepreneurs. Nous avons montré que les critères de sélection de la part des membres de la CoP étaient relatifs à deux des quatre piliers de l'EBM : les parties prenantes et l'expérience du praticien. Ainsi les participants de la CoP justifient leurs best practices par l'expérience qu'ils en ont et peuvent difficilement s'ancrer dans des preuves plus scientifiques préconisées dans l'evidence-based d'origine (Sackett *et al.*, 1996). En sus, ils peuvent donner une importance plus particulière à l'une de leurs parties prenantes internes plutôt qu'à d'autres, celles des salariés, au cœur de l'EBM (Rousseau, 2020).

Nous montrons en outre que les best practices sélectionnées pour être diffusées, qu'elles émergent spontanément des membres ou qu'elles soient proposées par l'instance dédiée à cette qualification, doivent être représentatives des valeurs de la CoP, en écho à sa raison d'être. Ainsi les participants de la CoP légitiment leur choix de best practices par des preuves ancrées dans la culture de la communauté (Lyon *et al.*, 2017 ; Abe *et al.*, 2018, Mistry *et al.*, 2016) selon une approche plus "community-based evidence" (Lyon *et al.*, 2017) pourtant peu développée dans les travaux en sciences de gestion. Les membres de la CoP font ainsi corps avec les valeurs

de leur communauté ; ils « font » communauté. Au-delà de la question de la nature même de la preuve avancée de la validité de chaque best practice sélectionnée (et que l'on pourrait ici considérer comme artificiellement construite par le chercheur-acteur), ce qui compte dans la CoP et pour ses membres c'est qu'elles illustrent bien les actions concrètes, précises, à travers lesquelles la CoP embrasse de manière opérationnelle sa raison d'être. C'est de cette matière que la CoP externe légitime son champ d'intervention dans le domaine d'activité relatif à sa raison d'être. C'est donc un travail sur l'originalité de ce que la CoP externe propose pour embrasser sa raison d'être qui est d'abord effectué.

Notre deuxième contribution théorique est d'avoir pu éclairer l'innovation managériale au regard d'autres critères que le seul aspect de la nouveauté. Alors qu'il existe peu de méthodes pour évaluer les pratiques en tant qu'innovation managériale dans les CoPs, et que les critères traditionnellement admis dans la littérature sont le degré de nouveauté contextuel ou conceptuel (Adam-Ledunois et Damart, 2017), nous proposons une grille de critères plus complète pour évaluer en quoi les best practices identifiées dans une CoP peuvent être considérées comme des innovations managérielles. Nous montrons que, pour une CoP externe qui ne souhaite pas forcément devenir une "communauté d'innovation", les innovations managérielles ne doivent plus être seulement caractérisées par leur nouveauté ni leur atout pour la performance économique des organisations (Birkinshaw, Hamel et Mol, 2008 ; Hamel, 2006), mais doivent aussi comporter des contenus ayant des dimensions sociales, sociétales et même environnementales (Lapayre *et al.*, 2022). C'est donc ici aussi moins la nouveauté que l'originalité de ce que la CoP externe propose qui compte dans ce processus d'affirmation de sa légitimité.

Si les processus d'innovation managériale ont été largement décrits dans la littérature (Birkinshaw, Hamel et Mol, 2008 ; Le Masson, Weil et Hatchuel, 2006), quelques travaux se sont penchés sur cette question dans le cadre de CoP "internes" ou pilotées par des entreprises. Or, les communautés de pratiques axées sur l'innovation principalement étudiées dans le cadre de groupements implantés le plus souvent au sein d'entreprises (Cohendet, Simon et Sarazin, 2017) ne disposent pas des mêmes ressources pour détecter et valoriser les innovations managérielles qu'elles produisent que des CoPs externes. Notre travail apporte un éclairage sur les enjeux, difficultés d'une CoP externe pour identifier sa capacité à produire des innovations

managériales sans qu'elle n'ait toutefois l'intention stratégique de n'être qu'une "communauté d'innovations".

Nous montrons, en outre, comment une CoP externe qui n'est pas intégrée dans une organisation qui valoriserait ses productions par exemple économiquement, peut asseoir sa légitimité.

Enfin, notre dernière contribution théorique porte sur l'étude des conditions organisationnelles du travail institutionnel. Alors que l'impact des formes organisationnelles sur le travail institutionnel a été peu abordé (Hampel, Lawrence et Tracey, 2017), nous avons identifié les facteurs organisationnels facilitant ou perturbant ce dernier, dans le cadre d'une adhocratie. Si la construction de la légitimité de clusters en termes de travail institutionnel a déjà fait l'objet de travaux (Berthinier-Poncet, 2014), nous les complétons par une étude sur un autre type d'organisation, les CoP, mettant ainsi en évidence d'autres types de conditions organisationnelles à l'œuvre dans le travail institutionnel. À travers ce travail de recherche, nous avons également répondu, via notre recherche-action, à l'appel de plusieurs auteurs de mener des recherches participatives sur le terrain, sur le thème du travail institutionnel (Dover et Lawrence, 2010 ; Hampel, Lawrence et Tracey, 2017).

## Les CoPs externes, en quête de légitimité, se transformeraient-elles en communautés épistémiques ?

En réalité, le travail de légitimité externe que les CoPs les plus matures doivent déployer se rapproche du fonctionnement de certaines communautés épistémiques. En effet, certaines communautés épistémiques ont une véritable vocation politique, en plus de la production de connaissances le plus souvent à caractère scientifique (Meyer et Molyneux-Hodgson, 2011). Parmi leurs caractéristiques (encadré 7), elles ont développé des critères pour évaluer leurs connaissances et un ensemble de pratiques qui répondent à un enjeu commun (Haas, 1992), ce qui représente un fort parallèle avec les critères développés par les CoPs pour évaluer leurs bonnes pratiques.

*Encadré 7 Caractéristiques des communautés épistémiques, extrait de Haas (1992, p 3) :*

1. *Un ensemble commun de croyances normatives et de principes qui fournissent une justification fondée sur la valeur pour l'action sociale des membres de la communauté ;*
2. *Des croyances partagées sur les causalités, qui sont issues de leur analyse de pratiques (...)*
3. *Des notions communes de validité – c'est-à-dire, des critères intersubjectifs, définis en interne, pour la pondération et la validation des connaissances dans leur domaine d'expertise ; et*
4. *Une entreprise politique commune – c'est-à-dire, un ensemble de pratiques communes associées à un ensemble de problèmes vers lesquels leur compétence professionnelle est dirigée [...].*

Il arrive ainsi que des CoPs se transforment en communautés épistémiques (Cohendet, Créplet et Dupouët, 2003, Akrich, 2010) lorsqu'elles souhaitent formaliser leurs productions et/ou avoir une action politique. Dans le cas de Linux, Cohendet *et al* (2003) étudient le passage d'une communauté de pratiques basée sur l'*open source* (partage de codes publiquement sur le programme d'exploitation), à une communauté épistémique où un comité se crée pour évaluer les connaissances partagées, car elles deviennent en trop grand nombre. Akrich (2010) décrit également le passage d'une communauté de pratiques d'acteurs en ligne sur des thématiques de santé, à une communauté épistémique d'activistes. Ces acteurs-là ne sont ni des experts ni des scientifiques, mais se mobilisent sur la base des connaissances échangées pour avoir un impact politique.

Les communautés épistémiques ont toutefois une autorité procédurale pour guider leurs interventions, et leur objectif premier est de produire de la connaissance *a priori* scientifique. À la différence des communautés épistémiques, une CoP n'est pas seulement orientée dans un travail de légitimation externe, mais doit veiller à conserver son activité interne : sa raison d'être, ou ce pour quoi les individus sont initialement venus dans la communauté. À moins que cela soit un choix de la CoP de s'orienter à un moment donné vers une activité externe uniquement. De plus, les actions engagées dans la valorisation des bonnes pratiques ont un coût qu'il s'agit désormais de connaître.

## Le coût du travail institutionnel : une donnée à prendre en compte pour définir jusqu'où mener le travail institutionnel

Nos résultats nous amènent enfin à montrer que même si la CoP externe ne veut pas perdre son caractère organique et s'institutionnaliser en tant que groupement au sein d'une entreprise, - la plupart des CoPs souhaitant éviter cet écueil (Verburg et Andriessen, 2006, Cohendet, Simon et Sarazin, 2017) -, elle ne peut pas non plus faire l'économie d'un travail institutionnel autour de la sélection des bonnes pratiques à diffuser si elle ne veut pas s'épuiser dans ce travail coûteux d'identification de ses best practices.

Le travail de création institutionnelle mené par les CoPs externes pour identifier, sélectionner et qualifier les pratiques innovantes de leurs adhérents a toutefois lui-même un coût important : en temps homme, en technique et en finance. En effet, pour coordonner tous ses efforts vers cet objet commun de détection des pépites, la CoP est amenée à créer des « îlots de stabilité ou de rationalité » à travers des groupes dédiés à la qualification des pratiques, à désigner des pilotes, des salariés ou des chercheurs-intervenants pour gérer les processus de sélection sur plusieurs années et à mobiliser les adhérents sur différentes activités orientées sur ce travail de sélection et. L'encadré ci-dessous présente le coût du travail institutionnel pour le CJD.

*Encadré 8 Coûts liés à la recherche et diffusion des bonnes pratiques au sein du CJD (source : notre production)*

- ✓ Constitution d'un comité de pilotage national d'une dizaine de membres composé d'un pilote, d'adhérents du CJD, de permanents et d'un chercheur.
- ✓ Financement d'une recherche-action
- ✓ Engagements des adhérents sur leur temps personnel pour répondre aux sollicitations d'identification et d'évaluation des pratiques
- ✓ Réunions 1 à deux fois par mois durant 3 ans (septembre 2019 à 2022)
- ✓ Budget pour création d'une plateforme recensant les bonnes pratiques, pépites et étincelles

Pourtant, toutes les communautés de pratiques n'ont pas de budget dédié à leur fonctionnement et les CoP externes ont par nature un budget consacré aux actions de légitimité externe qui reste limité.

Il apparaît en outre que les coûts liés au travail institutionnel ne sont pas les seuls paramètres à prendre en compte. Il est nécessaire, selon nous, que les participants de la CoP adhèrent à ce projet d'identification de pratiques en tant que stratégie organisationnelle qui « agit comme un outil qui renforce les pratiques organisationnelles et mobilise les membres de l'organisation autour d'une vision éthique, stratégique ou idéologique commune. » (Drori et Honig, 2013, p. 347). Les légitimités interne et externe s'articulent et s'alimentent mutuellement (Drori et Honig, 2013). En l'absence d'une telle identification à cette stratégie de la CoP, le travail de sélection des best practices pourrait être vécu par les adhérents comme une manière de les détourner de ce pourquoi ils ont adhéré à la CoP, de l'engagement réciproque des membres leur permettant de tirer mutuellement bénéfice de leur appartenance à la CoP et amener certains d'entre eux à sortir de la CoP, menaçant ainsi la survie de la CoP externe.

Au total, le coût, important, lié au travail institutionnel, pour formaliser les bonnes pratiques, pourrait expliquer pourquoi peu de CoP externes ont été observées en dernier stade de maturité (Boughzala et Bououd, 2013 ; Gongla et Rizzuto, 2001 ; Lee, Suh et Hong, 2010). Les CoPs externes doivent donc évaluer, en fonction de leurs spécificités, jusqu'où elles peuvent aller dans le travail institutionnel afin de pas détourner les énergies et les ressources de leur rôle premier à l'égard de leurs membres, tout en répondant à l'impératif de recherche de légitimité externe qui suppose un processus de sélection des best practices plus formalisé ou inséré dans un îlot de stabilité organisationnelle et de rationalité. Ces îlots de stabilité organisationnelle peuvent être créés au sein des CoPs externes, comme nous l'avons vu via la création de nouveaux rôles ou postes dédiés au sein de la CoP ou encore la mise en place de formations.

De fait, il est intéressant de constater qu'au sein même du CJD, les bonnes pratiques font face à 3 logiques parfois contradictoires qu'il convient de concilier.

## **II.2. Contributions et discussions managériales : les bonnes pratiques au cœur de 3 logiques**

### **Contributions managériales**

En termes de contribution managériale, notre thèse expose quelles méthodes sont à l'œuvre dans une CoP pour évaluer les bonnes pratiques. Ainsi, selon la raison d'être de la CoP, chacun pourra y trouver des critères de sélection des bonnes pratiques qui feront sens pour les

participants. Il se peut que dans le cadre d'une communauté axée sur la science ou dans des domaines d'activité fortement normés (tels le nucléaire, la santé...), les critères de l'evidence-based practice et de haut niveau de preuves scientifiques soient requis. Pour des communautés axées sur des pratiques sociales, des preuves orientées sur la culture de la communauté seront plus légitimes. D'autre part, nous avons aussi contribué à rendre explicite la façon dont une CoP pouvait constituer son portefeuille de best practices et identifier ses savoirs critiques (Prax, 2020). Nous avons vu que l'ajustement mutuel, la conversation informelle, associé à des événements dédiés pour recueillir les pratiques, tout comme la mise en place d'une plateforme en ligne, peuvent aider les CoPs à identifier et à diffuser ses bonnes pratiques.

Deuxièmement, nous apportons une contribution en termes de méthode pour sélectionner les pratiques innovantes qui émergent des communautés par l'intermédiaire d'un comité. Cela donne une alternative à des processus plus exigeants tels que Delphi (Kin *et al.*, 2021). En outre, nous apportons un retour d'expérience concret sur chacune des phases de ce processus qui pourra permettre à des animateurs de CoPs, et même au sein d'organisations traditionnelles, de répliquer ce modèle.

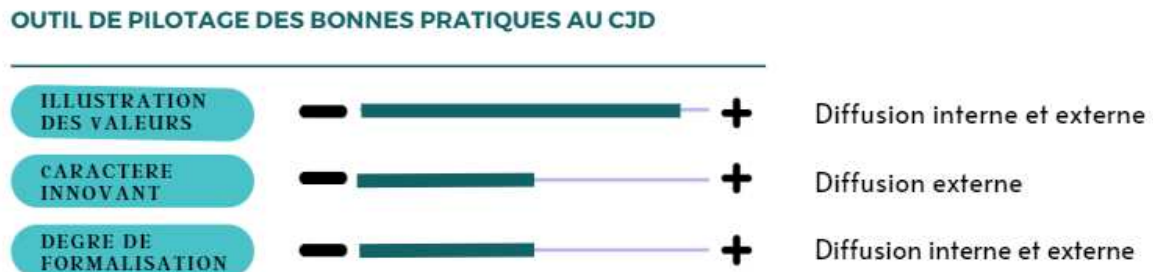
Troisièmement, nous donnons des recommandations précises en termes d'organisation à mettre en place pour mener ce travail d'identification des pratiques. En effet, sans coordination et sans la création d'îlots de stabilité organisationnelle, les CoPs peuvent dépenser une grande quantité d'énergie, mettre en œuvre des projets qui fonctionnent sur le moment, mais qui sont oubliés par les membres de la communauté, s'ils ne sont pas capitalisés comme cette citation l'illustre : *“Si par définition la mémoire de la communauté est constituée par celle de ses membres, ceux-ci suivent leur propre trajectoire, changent, quittent parfois la communauté, voire oublient !”* (Goglio *et al.*, 2020, p. 74) Aussi, nous avons identifié que l'acculturation des adhérents à partager des bonnes pratiques était cruciale, car ce n'est pas un processus naturel : les membres des CoPs échangent en permanence des idées nouvelles, mais elles ne sont que rarement mémorisées.

Au total, nous sommes en mesure de proposer 3 leviers ou outils de pilotage du processus de sélection des bonnes pratiques au sein d'une communauté de pratique : par les valeurs qu'elles incarnent, par leur caractère innovant et par leur degré de formalisation.



Nous montrons dans le schéma 11 ci-dessous à quel niveau ces leviers ont été activés au sein du CJD pendant notre étude.

*Schéma 11 Outil de pilotage des bonnes pratiques au CJD (Source : notre production)*



Les bonnes pratiques doivent incarner/illustrer concrètement les valeurs du CJD que ce soit pour une diffusion interne ou externe ; avoir un caractère innovant surtout dans l'optique d'une diffusion externe pour toucher les médias ; enfin leur degré de formalisation dépend de la volonté du CJD d'institutionnaliser son fonctionnement.

Ces trois leviers de pilotage du processus de sélection des bonnes pratiques s'inscrivent dans un contexte où 3 logiques sont à l'œuvre.

## L'identification et la diffusion des bonnes pratiques confrontées à 3 logiques institutionnelles au sein du CJD

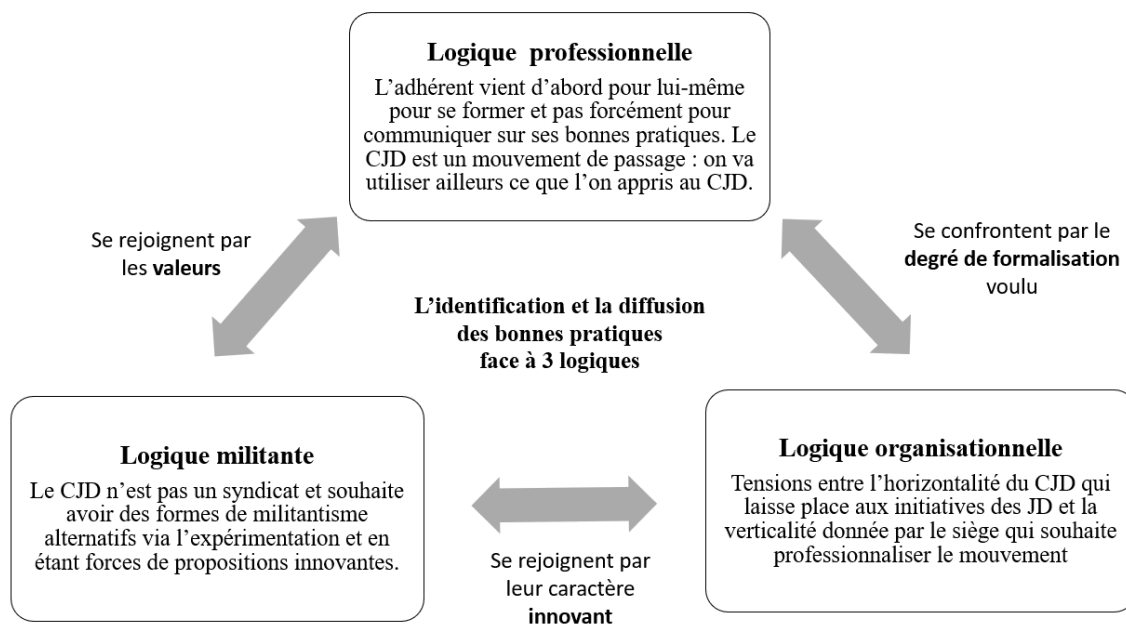
Les logiques institutionnelles peuvent s'assimiler à « *configurations historiques, socialement construites de symboles culturels, pratiques matérielles, postulats, valeurs et croyances à travers lesquels les individus produisent et reproduisent leur existence matérielle, organisent le temps et l'espace et donnent du sens à leurs activités quotidiennes* » (Thornton et Ocasio, 1999, p. 804). Ce sont « *des systèmes de règles, outils et valeurs associés à des acteurs institutionnels, qui fournissent les lignes d'action et de compréhension en situation* » (Charue-Duboc et Raulet-Croset, 2014, p. 30).

L'identification des bonnes pratiques au sein du CJD et leur diffusion se sont heurtées à l'enjeu de concilier des logiques institutionnelles différentes qui ont émergé au cours de la thèse (schéma 12) :

- 1) La logique professionnelle de l'adhérent qui entre au CJD pour se former, améliorer ses pratiques et sa posture de dirigeant, et qui ne souhaite pas forcément communiquer sur ses bonnes pratiques
- 2) La logique militante du CJD qui souhaite se positionner comme un mouvement patronal qui porte la voix des entreprises plus humaines et responsables, via des exemples de bonnes pratiques
- 3) La logique organisationnelle adhocratique du CJD qui laisse une grande liberté aux régions, sections locales et aux adhérents et qui ne permet pas toujours d'appliquer sa stratégie de façon descendante.

*Schéma 12 L'enjeu de conciliation des logiques du CJD dans sa volonté d'être reconnu en externe comme mouvement patronal militant en diffusant ses bonnes pratiques tout en conservant sa nature de CoP externe dédiée à la formation des dirigeants*

*(source : notre production)*



Ces trois logiques partagent des points communs. La logique professionnelle de l'adhérent rejoint les valeurs que souhaite porter la logique militante. La logique militante souhaite proposer des pratiques innovantes, ce qui rejoint l'organisation dynamique et innovante du CJD. La logique organisationnelle très horizontale du CJD rentre en conflit avec sa volonté

d'institutionnaliser des bonnes pratiques. C'est là où le degré de formalisation des pratiques peut être ajusté.

### La logique professionnelle de l'adhérent

Les adhérents du CJD intègrent le « mouvement » pour rompre leur isolement et trouver des pairs avec qui échanger sur leur métier de dirigeant. Ils suivent des commissions de travail, des conférences et des formations. Ils viennent au CJD d'abord pour eux-mêmes et ensuite – éventuellement – ils prendront un engagement plus important. Nous sommes ici dans la logique de l'école du dirigeant, où l'adhérent vient se former à son métier. A ce stade, il n'est pas encore question de militer ou d'influencer pour le JD. En réalité, la gouvernance du CJD estime que naturellement les dirigeants, du fait de leur passage au CJD, changeront leurs pratiques et influenceront indirectement leur environnement : *« Tu rentres d'abord pour toi et cela va rejaillir après sur ta boîte et est normalement si tout le monde suit ce chemin-là, ça va rejaillir sur ton territoire et à plus grande échelle en France et à plus grande échelle sur le monde » (JD de Lille)*. Lors du recrutement, les critères de sélection portent d'ailleurs plus sur le profil du dirigeant (latitude dans la direction de l'entreprise et dans la maîtrise de son agenda) et sur les valeurs (bienveillance, remise en question, état d'esprit positif) que sur la promesse d'un engagement militant.

Cependant, l'ambition militante du mouvement ne rentre pas en contradiction avec la logique de l'adhérent, puisqu'ils se rejoignent *a priori* sur les valeurs : la responsabilité, le bien-être des salariés, une préoccupation environnementale. De plus le CJD France a réécrit sa raison d'être en 2020 pour l'orienter sur la transformation du dirigeant au service de la transformation de la société (voir chapitre dédié au CJD) faisant ainsi le pont entre ces deux logiques.

### La logique militante de la gouvernance

En parallèle de ses activités de formations en local, le CJD France a d'autres ambitions plus politiques pour le mouvement. Il essaie à travers des plaidoyers et des communiqués d'influencer le monde politique, parfois la réglementation, en faisant des propositions. En 2021 et 2022, ce fut le cas avec la proposition d'expérimenter la semaine de 4 jours au sein des entreprises, ou d'autoriser un congé paternel plus important. Le CJD souhaite ainsi se positionner comme un mouvement qui expérimente *« On viendra avec nos exemples, nos*

*pépites, ce qu'on sait faire, notre volonté, notre façon de parler* ». Il y a ainsi la volonté d'être reconnu en tant qu'acteur ayant des propositions constructives tout en n'empruntant pas la même voix que les syndicats traditionnels : « *au CJD on est schizophrène, car on dit qu'on est le plus ancien mouvement patronal, mais on a du mal à s'emparer de ça. On souhaite avoir une vision iconoclaste, on a un pied dedans et un pied dehors* » (Adhérent CJD Grenoble). Le CJD cherche ainsi d'autres moyens de faire entendre sa voix que la contestation : « *L'avantage du CJD c'est qu'on ne descend pas dans la rue pour gueuler. Si on n'est pas d'accord on va réunir 40 mecs à travers la France, on va travailler jour et nuit et on va remettre 7 propositions sur le bureau des politiques en disant c'est cadeau et moi ce que j'aime bien c'est le côté un peu noble, un peu un peu romantique du truc* » (Adhérent CJD de Lille). Le CJD se défend d'être un syndicat : « *Un syndicat il est là pour défendre et nous on est là pour promouvoir* », tout en souhaitant porter une vision plus humaine de l'entreprise : « *On fait de l'immatériel, on défend le rôle que peut avoir l'entreprise dans la société* ».

La logique militante du mouvement est alimentée par les idées novatrices qui émergent du terrain, terrain dont l'organisation permet une grande liberté d'idées, mais qui ne permet pas toujours d'asseoir la stratégie voulue par le siège du CJD.

La logique organisationnelle adhocratique

Le Président national et son vice-Président sont élus par cooptation par l'ensemble des adhérents. Ils fixent un programme dans les grandes lignes, mais laissent une grande liberté aux sections locales de lancer toutes sortes d'initiatives. Il n'y a pas de hiérarchisation des priorités ni de pondération des actions ou des propositions : « *on a des difficultés sur le nombre d'objectifs, trop nombreux, que l'on poursuit. Il n'y a pas de sélection* » d'après un adhérent qui a été membre du Comité exécutif national. De fait, cette horizontalité rentre parfois en tension avec la verticalité donnée par le siège qui tente de professionnaliser le mouvement, comme quand il indique vouloir recenser des bonnes pratiques. Il y a même des sections locales qui considèrent malgré tout que l'influence n'est pas de leur ressort. Les Présidents locaux doivent être attentifs à créer du lien, à faire en sorte que les activités traditionnelles aient lieu (plénières, commissions de travail) et n'ont pas forcément l'envie de gérer plus : « *y'a des sections qui te disent l'influence ce n'est pas mon job* ». De plus, le parcours moyen des adhérents au CJD dure 4 années environ puis ils poursuivent leur engagement dans d'autres

mouvements : « *Le CJD est un mouvement de passage, il termine son parcours en allant à l'APM ou en prenant des mandats à la CPME ou au MEDEF, il préfère laisser sa place aux jeunes...* ». L'association doit ainsi composer avec une population qui change, par nature, très rapidement et ses objectifs d'influence externe qui ne font pas l'unanimité.

Ainsi les bonnes pratiques se retrouvent au centre de trois logiques institutionnelles, de trois forces, qui sont aussi des éléments de pilotage à prendre en compte par la communauté. Les logiques institutionnelles peuvent coexister (Goodrick et Reay, 2011) et même créer des formes nouvelles d'organisations hybrides (Besharov et Smith, 2014 ; Rao, Monin et Durand, 2003), mais elles doivent surtout être articulées. Pour pouvoir effectivement diffuser ses bonnes pratiques en externe sans se dénaturer, nous recommandons aux CoPs de préparer à une meilleure articulation entre le travail institutionnel interne et le travail institutionnel externe dans une perspective de fertilisation croisée des efforts engagés et dans une volonté de concilier les trois logiques professionnelle, militante et organisationnelle.

## La nécessaire articulation entre travail institutionnel interne et externe

Dans le prolongement du chapitre 5, la CoP externe devrait ainsi, selon nous, mener un travail d'articulation entre son travail institutionnel interne (identifier des bonnes pratiques) et externe (les faire reconnaître par les médias et les politiques) (Bargues, Hollandts et Valiorgue, 2017 ; Gawer et Phillips, 2013). Le travail institutionnel interne comporte la gestion des éventuelles tensions entre l'identité de l'organisation que peuvent venir challenger les nouvelles pratiques « *lorsque les membres de l'organisation estiment qu'il existe un conflit entre une nouvelle pratique et l'identité de l'organisation* » (Gawer et Phillips, p. 1061). La construction d'une identité fait ainsi partie du travail institutionnel (Lawrence et Suddaby, 2006). Elle est un élément clé du changement institutionnel (Adler et Lalonde, 2019 ; Becker, Bögel et Upham, 2021). Cette tension perçue au sein du CJD entre les trois logiques pourrait refléter un travail à faire sur l'aspect identitaire pour résoudre des contradictions institutionnelles (Creed, Dejordy et Lok, 2010). Comment faire dès lors pour mener à terme l'institutionnalisation des bonnes pratiques afin d'anticiper la troisième phase de leur diffusion effective ? D'après Lawrence et Phillips (2019, p. 2019), les pratiques deviennent des institutions « *que*

*lorsqu'elles se diffusent dans un domaine et qu'elles acquièrent une légitimité et une évidence »*, c'est-à-dire qu'elles sont considérées comme allant de soi.

En termes de travail institutionnel interne, notre proposition est d'accentuer les pratiques de mimétisme et de formation (Lawrence et Suddaby, 2006) via un travail technique de formation des participants de la CoP (Perkmann et Spicer, 2008). À ce propos, Zeitz *et al.* (1999, p. 814-815) ont défini 5 piliers qui favorisent l'ancrage des pratiques que sont : « *les modèles (encourager l'imitation), la culture (promouvoir l'identification), l'éducation (encourager l'imitation), les influences régulatrices/coercitives (exercer le pouvoir) et les influences technico-rationnelles (fournir des recettes pour améliorer les performances)* ». Si la plupart de ces piliers ont été mis en œuvre dans notre étude, nous pensons que les dimensions éducatives et technico-rationnelles pourraient être davantage utilisées. À titre d'illustration, le CJD pourrait donner des recettes – sur la base des pratiques recensées - qui répondent concrètement aux problématiques des adhérents. Par exemple, sur la thématique du recrutement, la pratique du recrutement 100% mené par des collaborateurs d'une entreprise adhérente pourrait être donnée en suggestion d'expérimentation. Cela pourrait prendre la forme d'une communication plus régulière et directe pour que les acteurs trouvent un intérêt à imiter et à partager les bonnes pratiques recensées. Des formations ou des commissions de travail sur la base des pratiques recensées pourraient aussi être créées au sein des associations locales du CJD pour poursuivre et favoriser la diffusion et l'enrichissement des pratiques qui se modifient lors de leur partage (Ansari, Fiss et Zajac, 2010). Nous recommandons enfin un travail de légitimation interne de la direction auprès des adhérents, quant à l'enjeu l'identifier des bonnes pratiques, pour acter « *l'acceptation ou la validation normative d'une stratégie organisationnelle par le consensus de ses participants* » (Drori et Honing 2013, p. 347).

En termes de travail institutionnel externe, notre proposition est d'accentuer le travail politique de la communauté via des plaidoyers (Mintrom et Vergari, 1996), la création de coalitions (Pelkmans, 2001) et une certification des pratiques (Guler, Guillén et Macpherson, 2002) estampillées CJD. Ce travail politique consiste « *à générer un soutien social pour une pratique en recrutant des acteurs pertinents dans des coalitions et des réseaux et en établissant des règles et des règlements* » (Perkmann et Spicer, 2008, p. 825). Il peut s'agir de mener des activités de plaidoyer (pratique advocacy) (Mintrom et Vergari, 1996) et de recruter des acteurs pour le faire. Il peut s'agir aussi de s'associer à des parties prenantes diversifiées pour créer

des coalitions (Pelkmans, 2001) afin de défendre des propositions dans l'intérêt des membres (Cole, 1985). Le CJD a initié certaines de ces pratiques : la communauté a recruté un responsable du plaidoyer et des relations institutionnelles les dernières années, signe de sa volonté de mener son travail politique. Le CJD a également commencé à s'associer avec d'autres partenaires pour porter des propositions afin d'impacter les législations. Nous suggérons d'accentuer ces efforts et de certifier les bonnes pratiques issues de la communauté, certification qui peut influencer positivement leur diffusion (Guler, Guillén et Macpherson, 2002).

Nous revenons maintenant sur notre expérience en recherche-action, et ses spécificités.

### **II.3. Contributions et discussions méthodologiques : les défis d'une recherche-action au sein de la CoP du CJD**

Nous emploierons le pronom personnel « je » dans cette partie plutôt que le nous, dans la volonté de donner notre retour réflexif sur la recherche-action au sein de l'organisation adhocratique du CJD. Je fais ici part des défis, des difficultés, mais aussi de la richesse à partir de laquelle j'émetts certaines recommandations en matière de recherche-action nées de mon expérience.

J'ai commencé ma thèse au sein de l'environnement du CJD qui m'était familier puisque j'y suis salariée depuis 2011. J'ai pu d'abord connaître en profondeur le fonctionnement des associations locales et régionales par un poste partagé entre la section de Lyon et la Rhône-Alpes durant 6 ans. Le contexte national du siège à Paris m'était aussi connu bien que de façon plus superficielle : j'avais participé à des comités de pilotage nationaux sur l'Influence et à des réunions de permanents. C'est notamment pour cette raison, ma forte et ancienne implication en tant que salariée du CJD que le financement de la thèse a été assumé par le CJD sans passer par une bourse CIFRE.

Le premier défi a été de mener **une recherche-action dans une organisation au fonctionnement par nature organique, dont les principaux acteurs de la gouvernance changeaient annuellement ou biannuellement**. Alors que ma thèse aura duré environ 4 années, j'ai connu au total 3 présidences nationales avec des conseils d'administration dont les membres se renouvelaient chaque année à 50 % (cf essai 3). Au sein du CJD, j'ai également

été suivie par plusieurs référents de thèse successifs : un salarié qui a quitté le CJD pendant la thèse, un adhérent qui est devenu Président national et dont l'agenda disponible s'est inévitablement réduit, un autre adhérent au parcours varié au CJD qui a pu m'épauler et m'aider dans ma réflexion, et des membres du comité exécutif national à la fin. Lorsque j'ai présenté au bout de deux années mon avancement lors d'un Conseil d'Administration national, certains nouveaux Présidents régionaux découvraient le sujet de la thèse ! Ce n'était bien sûr pas le cas des comités dans lesquels j'avais été intégrée tels que impacts positifs ou Pépites -. intégration qui fut salutaire pour me permettre d'avancer sur mon terrain de recherche sereinement. Cependant, même si les acteurs changeaient, le CJD France m'avait assuré en amont de son soutien et de sa confiance en décidant de financer ma thèse durant 3 ans et demi, sans aucune aide extérieure, ce qui était absolument nouveau pour le mouvement. Cela prouve d'une part l'intérêt stratégique de la structure pour mon sujet de recherche, mais aussi sa confiance en me permettant de continuer la thèse malgré les changements de présidence. Pour maintenir une certaine continuité, j'ai dû persévérer et associer le faire au faire-savoir pour que ma thèse vive à travers les mandats. Le faire-savoir a consisté à ne pas rester isolée, à communiquer davantage sur mes travaux (via les rapports d'activité par exemple) et à solliciter un lien plus ténu avec la gouvernance. J'ai ainsi pu avoir durant la dernière année des échanges mensuels avec deux membres du comité exécutif en charge de l'influence. Je les informais de mes avancées, leur posais des questions sur les actualités, afin que ma recherche soit au plus proche du CJD. Ce dernier point confirme que « *le succès de la démarche dépend de la capacité des acteurs et des chercheurs-intervenants à mettre en place les interactions indispensables au travail d'élaboration et de résolution du problème* » (Allard-Poesi et Perret, 2004).

Le second défi de la recherche-action a été de **garder un fil conducteur malgré l'évolution de la définition du problème à résoudre et de la représentation des acteurs** (Allard-Poesi et Perret, 2004) qui ont évolué au cours des mandats du CJD. Allard-Poesi et Perret (2004, p 24) mettent en gardent les chercheurs-intervenants sur 3 points : ils devront détenir des qualités de flexibilité et d'adaptabilité, de négociation et de résolution des conflits, et être conscients que leur projet pourra être remis en cause à tout moment. Notre expérience confirme en tous points cette vision. Ainsi alors que la question de la réputation était centrale dans notre problématique générale de départ, elle n'a plus semblé légitime à une équipe ultérieure du CJD qui a préféré qu'un projet d'article soit mis de côté pour en privilégier un autre. La même équipe m'avait aussi demandé, pour l'anecdote, s'il était possible de changer



le sujet de la thèse, alors même qu'ils exprimaient des besoins similaires aux acteurs du début. Le chercheur-acteur doit ainsi admettre que les problématiques du début de recherche seront « *approfondies, infléchies, abandonnées au cours du travail scientifique dans un lent processus de maturation* » (Lallé, 2004, p. 50). J'ai dû également affronter des situations inconfortables comme de justifier qu'une thèse en sciences humaines et sociales puisse durer plus de 3 ans, la durée inscrite dans le contrat, ou que mes articles ne soient pas rendus – tels des livrables – à une date précise qui serait établie en fonction d'un calendrier. La recherche et le rythme de l'organisation ne suivent pas le même tempo (Lallé, 2004). La recherche-action implique ainsi un travail de vulgarisation à la fois sur le processus et les résultats, sur le temps long que le « commanditaire » doit accepter. À titre d'exemple, quelques minutes après que le financement de ma thèse eut été validé en 2018, l'un des membres m'a demandé « *Tu penses pouvoir nous fournir un livrable ?* ». Or il est impossible de spécifier à l'avance le chemin et les résultats d'une recherche-action ou intervention (David, 2012) même si le souci du chercheur dans l'action est « *d'apporter une assistance aux acteurs sur des problèmes réels* » (David, 2000, p. 6).

De fait le troisième défi a été **de trouver mon positionnement et mon identité au sein de la structure** : chercheuse, salariée ou adhérente ? En effet, il avait été convenu que le temps de recherche soit sur deux jours et celui de salariée en Rhône-Alpes sur trois. Lorsque j'ai participé activement aux comités Impacts Positifs et Pépites, je me suis même demandé si je n'étais pas perçue en tant qu'adhérente, du fait de mon investissement dans les réflexions au même titre qu'un membre du CJD. C'est pourquoi j'ai interrogé en fin de thèse deux membres du comité Pépites, sur leur perception de mon positionnement. Leurs réponses écrites, avec leur accord, sont partagées ci-dessous.

*Encadré 9 Témoignage n°1 d'une adhérente du comité pépites au sujet du positionnement du chercheur, septembre 22*

*« Julie-Celine s'est impliquée dans le CoPil en nous précisant qu'elle y participait dans l'objectif de sa thèse.*

*En définitive, j'ai trouvé que Julie-Céline s'est toujours investie avec la qualité de ses interventions. Elle a nourri le travail du CoPil avec les différents travaux précédents auxquels elle avait contribué et qui ont servi de source d'inspiration pour l'évolution de notre travail. Sa posture était équivalente à la nôtre (une personne extérieure n'aurait pas fait la distinction entre sa présence et la nôtre, en termes d'investissement) »*

*Encadré 10 Témoignage n°2 d'un adhérent du comité pépites au sujet du positionnement du chercheur, septembre 22*

*« J'ai travaillé avec Julie-Céline pendant 3 ans dans le cadre de l'initiative « Pépites » du CJD. Pépites est un Think Do Tank qui a pour objectif de collecter au sein des entreprises du CJD, des pratiques à impact positif (salariés, entreprise, Société, Environnement) et les mettre à disposition de tous les dirigeants pour inspiration et mise en pratique.*

*Julie Céline nous a aidé sur plusieurs axes :*

- Collecte de pratiques de toute la France et en particulier de la région Rhône Alpes*
- Co-construction d'une méthodologie permettant de classer les pépites (thème, niveau d'impact, répétabilité, ...) et de décrire l'initiative (déclencheur, résultats, facteurs clés de succès, freins, ...)*
- Qualification des pépites en comité*
- Interview des dirigeants et rédaction de la carte d'identité de la pépite pour insertion sur la plateforme*

*Son apport a été précieux, à la fois par sa vision large des problématiques, son écoute et sa capacité à comprendre le métier du dirigeant, à questionner et à reformuler pour clarifier le propos.*

*Sans oublier bien sûr, sa bonne humeur, son sourire, sa passion et son énergie. Cela a été un plaisir de travailler avec elle sur cette belle aventure engagée »*

Le témoignage n°1 évoque un investissement similaire du chercheur que des participants, tandis que le deuxième détaille les missions accomplies. L'adhérent n° 2 a précisé par mél sur ma position *« Pour dire vrai, je n'ai su que l'année dernière que tu étais salariée même si tu en avais parlé avant. Donc sans conteste : la chercheuse ! »*. Je partage ce verbatim qui m'a procuré un certain étonnement et soulagement. Au-delà du positionnement, le véritable challenge aura été de savoir prendre le recul nécessaire face un terrain qui m'était déjà connu, tout en admettant que je ne pouvais pas être totalement neutre et au contraire en appuyant le fait que j'ai pu participer au travail de création institutionnelle mené. Ce qui confirme que *“la place du chercheur et les conséquences de la recherche pour l'action sont explicitement prises en compte, non pas dans l'optique de “biais” qu'il faudrait limiter, mais, au contraire, comme principe même d'intervention et de génération de connaissances scientifiques”* (David et al, 2012, p. 196). En ce sens, la possibilité de se rendre régulièrement à un laboratoire de

recherche, de confronter ses articles lors de colloques, à des non-initiés du CJD, m'a permis au fur et à mesure de remettre en cause mes croyances initiales et de savoir gérer ma proximité avec le CJD. Ces temps de travail hors de l'organisation permettent d'alterner « *les phases d'intériorisation et d'extériorisation* » (Lallé, 2004, p. 59) nécessaires à la réflexivité du chercheur-acteur. Plusieurs rencontres réunissant à la fois mes co-directrices de thèse et mes référents au sein du CJD ont permis également d'articuler les exigences académiques avec les attentes du terrain.

Les défis liés à la recherche-action ont pu être relevés par un apprentissage continu autant de la part du jeune chercheur que de la structure accueillante. Comme évoqué plus haut, l'intégration du chercheur à un comité permanent a été salvateur pour mener une étude sur le long terme avec les acteurs du terrain. D'autre part, avoir un référent fixe en mesure de suivre l'avancée du chercheur, sa cohérence avec le terrain, a été aussi très positif.

Un autre défi a été que face à l'ampleur du travail à effectuer sur le terrain pour la sélection des pratiques et à l'abondance des données collectées, il a fallu faire un choix dans l'exploitation sur le plan académique et dans la thèse des phénomènes observés sur le terrain. Les trois essais (chap. 4, 5, 6) ne sont qu'une partie des points de vue que nous pouvons avoir sur ce qui s'est passé sur le terrain. Nous avons ainsi appris la difficulté pour un chercheur-intervenant de faire ces choix de ce que l'on peut ou doit pour des raisons de cohérence du document final et de la thèse défendue.

### **III. Limites et perspectives**

Notre recherche n'est pas sans limites et ouvre aussi des perspectives de recherche.

La première limite de notre recherche est la prise en considération de la spécificité du cas du CJD, tourné vers une raison d'être en lien avec la performance globale des organisations, la transformation du dirigeant et amélioration de la société. Ainsi les critères de sélection des bonnes pratiques du CJD sont ancrés dans sa culture sociale et sociétale, ce qui aurait pu être différent dans un autre type de communauté de pratique. La prise en compte dès le départ de la raison d'être de la communauté de pratique, du type de CoP étudiée (CoP externe vs CoP interne pilotée par une entreprise) et de son intention stratégique (rester une communauté de pratiques vs devenir une communauté d'innovation, une communauté épistémique...) est donc

essentiel si l'on veut pouvoir, au-delà de la production de résultats intelligibles et utiles pour le terrain, capitaliser sur la richesse des recherches-actions qui pourront être menées sur le même sujet dans d'autres communautés de pratiques.

La seconde limite porte sur la représentativité des membres du comité de qualification des bonnes pratiques. Sa composition avec des adhérents du CJD travaillant dans le secteur du service, des salariés d'une section et du national, et notre vision en tant que chercheur acteur, a forcément influencé la qualification des pratiques étudiées.

La troisième limite porte sur le cas extrême du fonctionnement du CJD en termes organisationnel. Certes les CoP externes ont un fonctionnement organique et nous avons pu assimiler l'organisation du CJD à celle de l'adhocratie afin de pouvoir identifier des facteurs organisationnels sur lesquels la CoP pouvait agir. Cependant la gouvernance tournante tous les 2 ans, la très forte décentralisation (plus de 117 présidents...), la forte population bénévole du CJD par rapport au nombre de salariés, en font un cas sans doute un peu extrême d'une CoP externe qui pourrait rendre difficile une reproduction des résultats dans une autre CoP externe.

La dernière limite porte sur le fait que nous ne sommes pas allés jusqu'à étudier si la CoP observée pouvait être effectivement légitime auprès de ses parties prenantes à travers les best practices qu'elle diffuserait. En nous concentrant sur la sélection des bonnes pratiques et non sur leur diffusion effective, nous ne sommes donc pas allés jusqu'au bout de l'évaluation du potentiel d'appropriation par les parties prenantes visées de ces best practices.

Cependant ces limites offrent des perspectives de recherche.

Une première perspective de recherche serait évidemment d'aller au bout du processus d'appropriation des best practices diffusées par la communauté et d'interroger les parties prenantes internes et externes qui vont ou non les adopter. Nous n'avons pas pu, dans le temps imparti et parce que ce n'était pas notre mandat sur le terrain, d'observer cette appropriation en interne ou en externe des pratiques sélectionnées. Nous avons cependant fait des suggestions pour préparer ce travail de diffusion via l'articulation entre légitimité interne et externe. L'un des prolongements de la thèse pourrait consister à proposer à des parties prenantes bien ciblées pour leur rôle dans la légitimation du CJD d'évaluer le portefeuille de best practices identifiées. En jouant les "experts en légitimité" du CJD en quelque sorte, ils pourraient apporter un regard

critique et proposer éventuellement de nouveaux critères de constitution de ce portefeuille de best practices.

Ensuite, il serait intéressant de mener le même type de travail conduit ici dans le cadre de communautés d'innovation (est-ce que le caractère innovant prendrait le dessus par rapport aux valeurs ?), ou des communautés épistémiques (est-ce que le degré de formalisation prendrait le dessus par rapport au caractère innovant ?) et leurs critères pour valoriser leurs bonnes pratiques. Nous pensons qu'une des pistes de recherche pourrait être ainsi d'analyser si certaines CoPs externes ont eu à devenir des "communautés d'innovation" proprement dites, pour asseoir leur légitimité et continuer à exister.

Une autre perspective de recherche serait d'étudier une communauté de pratiques qui vient renforcer sa réflexion et sa qualification de pratiques par des experts externes. Par exemple, des chercheurs dont la spécialité porterait sur les dimensions des bonnes pratiques étudiées : temps de travail, autonomie des salariés... afin de challenger leur qualification. Plus généralement, nous n'avons pas étudié dans notre thèse l'interaction de la CoP externe avec d'autres CoP externes pour s'enrichir mutuellement, ce qui pourrait être une piste intéressante à creuser. Existe-t-il et dans quelles conditions des CoPs externes à la raison d'être proches qui ont été amenées à se regrouper pour asseoir leur légitimité ?

Enfin, en isolant la phase de sélection des bonnes pratiques, nous avons pu donner l'impression d'une forme de séquentialité, de rationalité, de pilotage et de linéarité dans le processus de diffusion des bonnes pratiques d'une CoP qui doit être relativisée ici. Le chapitre sur le travail institutionnel a montré d'ailleurs, à travers les 7 initiatives, que le processus sous-jacent du travail institutionnel est loin d'être linéaire et rationnel. En outre, pendant tout ce travail institutionnel de diffusion de ses best practices - participant lui-même à diffuser de manière tacite les bonnes pratiques (à travers la thèse, les discussions autour et au sein du CoPil) -, le CJD et ses membres agissent au quotidien "*dans et avec le monde*" et interagissent lors avec de nombreuses parties prenantes. Un ensemble de processus de diffusion des best practices plus tacites, plus éparpillés, moins "pilotés" mais également très importants sont ainsi à l'œuvre comme nous avons pu le voir à travers notre propre expérience du CJD et de notre recherche-action. Ainsi la CoP diffuse aussi de manière indirecte, par ses membres notamment, ses bonnes et best practices, ce qui assoie aussi naturellement sa légitimité. L'étude de l'enchevêtrement des processus de diffusion entre ceux, pilotés de diffusion par la CoP et ceux

moins pilotés de ses bonnes pratiques est une piste de recherche qui nous semble particulièrement intéressante à explorer.

## **IV. Conclusion générale**

Nous avons constaté, à travers nos trois essais, que la communauté souhaitait avant tout se doter de critères de sélection de bonnes pratiques à diffuser qui mettent en avant les valeurs qu'elle véhicule et la façon dont elle embrasse sa raison d'être par des actions concrètes et précises, plutôt que le caractère innovant, même si celui-ci est important pour la direction du CJD dans une optique de légitimité externe. Il doit ainsi être pris en compte. Nous avons aussi montré que la formalisation engendrée par le travail institutionnel mené par la communauté pouvait l'amener *in fine* à s'institutionnaliser, ce qui n'est pas forcément sa volonté. Elle peut souhaiter rester dans un stade intermédiaire qui ne soit ni l'arrêt de ses activités ni l'institutionnalisation, mais un développement conscient sans se dénaturer.

Si nous n'avons pas pu étudier si la CoP avait renforcé sa légitimité à travers son portefeuille de best practices, un travail à venir, nous pouvons cependant proposer des recommandations à celles qui souhaitent articuler leur légitimité interne et externe. Le schéma 13 illustre en premier lieu que le travail d'identification des bonnes pratiques est autant profitable en interne qu'en externe de la communauté. Plutôt que d'échanger de façon informelle, sans capitaliser, le fait de saisir les meilleures pratiques permet en interne de les donner en exemple pour que d'autres membres les expérimentent, les enrichissent et les modifient. De fait, en interne, une boucle vertueuse se crée du fait de la valorisation des bonnes pratiques. La CoP assure son rôle d'être et de rester une source d'apprentissage pour ses participants. En externe, la diffusion de certaines pratiques, plutôt innovantes et représentatives des valeurs du CJD, permet à la communauté d'asseoir sa légitimité en illustrant sa raison d'être. Ici le CJD pourra montrer, par exemple en encourageant les entreprises à expérimenter la semaine de 4 jours, que ce modèle peut fonctionner et qu'il est important de s'interroger sur les façons de rendre l'entreprise comme un lieu de bien-vivre pour le salarié. La CoP, en faisant cela, mène un travail davantage politique et soutient sa légitimité externe.

Toutefois, afin de fonctionner sans tension, les deux types de légitimités produites, interne et externe, devront être articulés et se nourrir mutuellement (Drori et Honig, 2013). À cet égard,

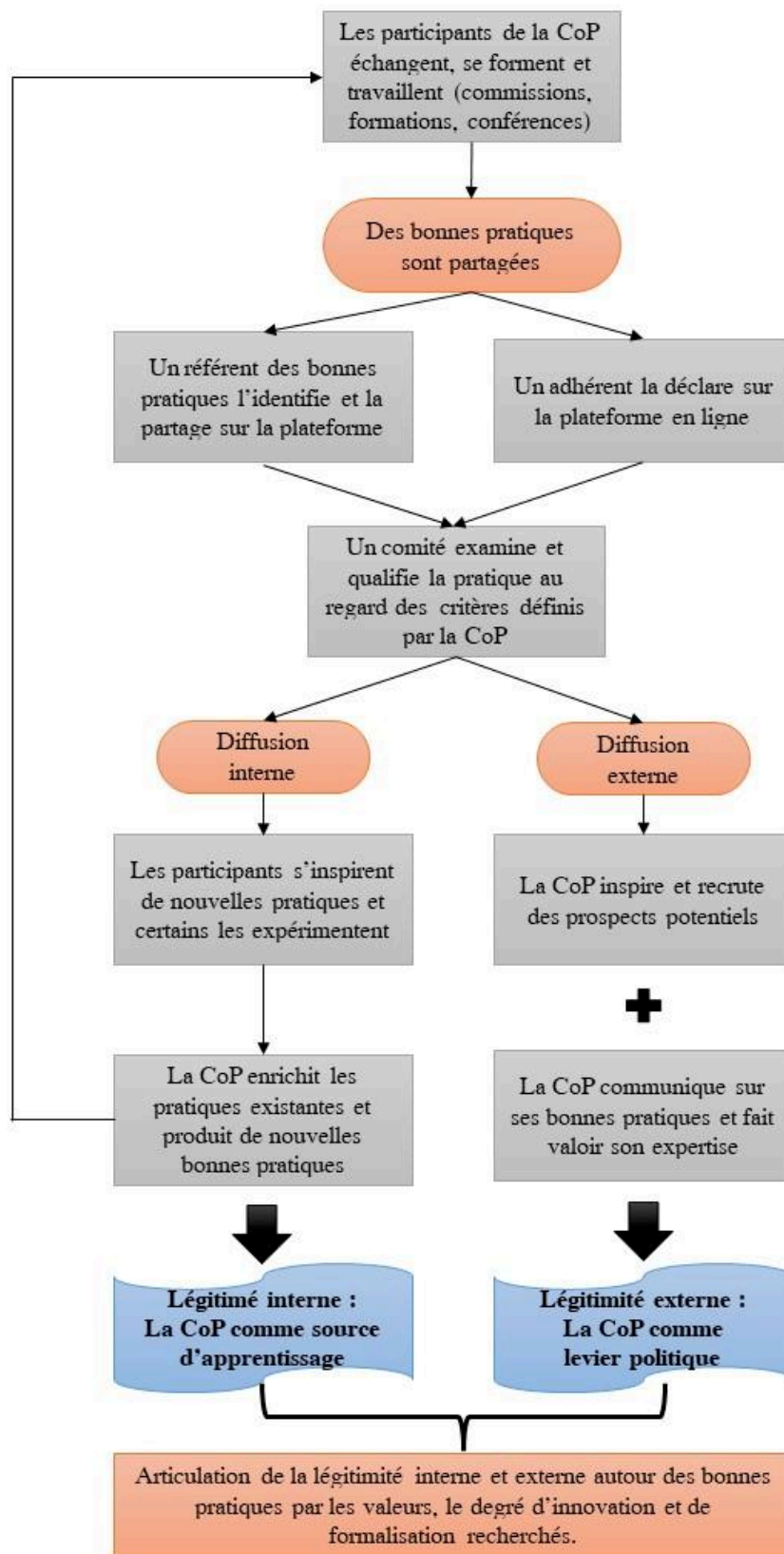
il s'agira pour la communauté de piloter la gestion de ses bonnes pratiques à travers ces trois axes : les valeurs à véhiculer qui doivent être comprises et intégrées par les participants de la CoP ; le degré d'innovation qui doit être présent, mais pas de façon à empêcher l'appropriation et le transfert des bonnes pratiques ; et le degré de formalisation demandé qui doit être justifié et adapté à la population volontaire du CJD et des CoPs en général.

Enfin, les JD eux-mêmes sont au cœur de l'articulation de la légitimité interne et externe de la CoP. Ils sont les meilleurs ambassadeurs auprès de leurs salariés, de leurs parties prenantes, de leurs contacts professionnels et personnels... de ce que la CoP du CJD a la capacité d'apporter aux dirigeants et au monde – pour reprendre sa raison d'être. Si une dirigeante expérimente dans son entreprise une innovation managériale apprise au CJD, et que la JD le signale – ce qui rejoint l'idée de certifier certaines pratiques – une légitimité externe se crée de fait pour le CJD. En dehors des pratiques, le discours que portent les Jeunes Dirigeants à propos du CJD, tout comme le fait d'afficher leur appartenance au mouvement (sur les réseaux sociaux professionnels) sont autant de manières d'articuler pour la communauté sa plus-value interne en externe.

Ainsi, il n'y a pas que la CoP en tant qu'organisation, et les élus de la gouvernance, ou nous-même en tant que chercheur, qui sommes parties prenantes du sujet des bonnes pratiques et de la légitimité, ce sont les membres eux-mêmes – pour rester fidèles à la nature volontaire et très engagée des communautés – qui participent à sa renommée. Nous proposons ainsi, comme recommandation finale, la valorisation du concept « d'ambassadeur du CJD » à porter par tous les JD.

Pour conclure, la réalisation de notre thèse constitue en soi la preuve d'un travail de légitimation interne et externe de la CoP que les futures publications au sujet de cette recherche viendront soutenir. En outre, la création de notre poste au sein du CJD en tant que Responsable "Développement et Innovation" en fin de thèse, en est pour nous l'incarnation finale.

Schéma 13 une articulation de légitimité interne et externe dans les CoPs à travers les bonnes pratiques (Source : Notre production)







# BIBLIOGRAPHIE

Abe J., Grills C., Ghavami N., Xiong G., Davis C., Johnson C. (2018). « Making the Invisible Visible: Identifying and Articulating Culture in Practice-Based Evidence », *American Journal of Community Psychology*, 62, n° 1-2, p. 121-134.

Abrahamson E. (1996). « Management Fashion », *The Academy of Management Review*, 21, n° 1, p. 254-285.

Adam-Ledunois S., Damart S. (2017). « Innovations managériales, attrapons-les toutes ! Design d'une méthodologie d'analyse: critique des objets de management », *Revue Française de Gestion*, 43, n° 264, p. 117-142.

Adler C., Lalonde C. (2019). « Identity, agency and institutional work in higher education: a qualitative meta-synthesis », *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 15, n° 2, p. 121-144.

Agrifoglio R. (2015). *Knowledge Preservation Through Community of Practice*, Springer International Publishing, Cham (SpringerBriefs in Information Systems).

Albert M.-N., Avenier M.-J. (2011). « Légitimation de savoirs élaborés dans une épistémologie constructiviste à partir de l'expérience de praticiens », p. 22-47.

Aldebert B., Rouzies A. (2014). « Quelle place pour les méthodes mixtes dans la recherche francophone en management ? », *Management international*, 19, n° 1, p. 43.

Aljuwaiber A. (2016). « Communities of practice as an initiative for knowledge sharing in business organisations: a literature review », *Journal of Knowledge Management*, 20, p. 731-748.

Allard-Poesi F., Marechal G. (2014). « Chapitre 2. Construction de l'objet de la recherche », dans *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris (Management Sup), p. 47-75.

Allard-Poesi F., Perret V. (2004). « La construction collective du problème dans la recherche-action: difficultés, ressorts et enjeux », *Finance Contrôle Stratégie*, 7, n° 4, p. 5-36.

American Psychological Association (2006). « Evidence-based practice in psychology. », *American Psychologist*, 61, n° 4, p. 271-285.

Amin A., Cohendet P. (2000). « Organisational Learning and Governance Through Embedded Practices », *Journal of Management and Governance*, 4, n° 1-2, p. 93-116.

Amin A., Cohendet P. (2004). *Architectures of knowledge: firms, capabilities, and communities*, Oxford University Press, Oxford, UK ; New York.

Amin A., Roberts J. (2008). « Knowing in action: Beyond communities of practice », *Research Policy*, 37, n° 2, p. 353-369.

Andersson T., Gadolin C. (2020). « Understanding institutional work through social interaction in highly institutionalized settings: Lessons from public healthcare organizations », *Scandinavian Journal of Management*, 36, n° 2, p. 1-10.

Andrew M. Pettigrew (1990). « Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice », *Organization Science*, 1, n° 3, p. 267-292.

Ansari S.M., Fiss P.C., Zajac E.J. (2010). « Made to Fit: How Practices Vary As They Diffuse », *Academy of Management Review*, 35, n° 1, p. 67-92.

Arzumanyan L., Mayrhofer U. (2018). « Les communautés de pratique en innovation dans les entreprises multinationales : le cas du Groupe SEB », *Recherches en Sciences de Gestion*, N° 125, n° 2, p. 27-44.

Ashton C. (1998). *Managing Best Practices*, Business Intelligence (Firm).

Asquin A., Marion S. (2005). « La performance globale comme intention stratégique praticable pour le développement d'une activité artisanale », p. 19.

Aupperle K.E., Acar W., Booth D.E. (1986). « An Empirical Critique of In Search of Excellence: How Excellent are the Excellent Companies? », *Journal of Management*, 12, n° 4, p. 499-512.

Autissier D., Johnson K., Moutot J.-M. (2016). « L'innovation managériale : rupture ou évolution du management », *Question(s) de management*, 13, n° 2, p. 25.

Avenier M.-J., Thomas C. (2015). « Finding one's way around various methodological guidelines for doing rigorous case studies: A comparison of four epistemological frameworks: », *Systèmes d'information & management*, Volume 20, n° 1, p. 61-98.

Ayerbe C. (2012). « Innovations technologique et organisationnelle au sein de PME innovantes : complémentarité des processus, analyse comparative des mécanismes de diffusion », *Revue internationale P.M.E.*, 19, n° 1, p. 9-34.

Backer T.E., Guerra N.G. (2011). « Mobilizing Communities to Implement Evidence-Based Practices in Youth Violence Prevention: The State of the Art », *American Journal of Community Psychology*, 48, n° 1-2, p. 31-42.

Baillette P. (2002). « L'aide à la décision par l'adhésion à une association de dirigeants à finalité de réflexion et d'action sur la gestion de l'entreprise », *Systèmes d'Information et Management*, 7, p. 105-128.

Baillette P., Fallery B. (2017). « Chapitre 1. La méthode du Delphi argumentaire, une innovation managériale dans le cadre d'un projet complexe », dans *L'innovation managériale*, EMS Editions, Caen (Gestion en liberté), p. 31-53.

Bardach E. (2003). « Creating Compendia of "Best Practice" », *Journal of Policy Analysis and Management*, 22, n° 4, p. 661-665.

Bardon T., Arnaud N., Letierce C. (2019). « Chapitre 1. Les innovations managériales post-bureaucratiques », dans *Les innovations managériales*, DUNOD, Dunod (Management / Leadership), p. 7-58.

Barends E., Rousseau D.M. (2018). *Evidence-based management: how to use evidence to make better organizational decisions*, Kogan Page Ltd, London ; New York.

Barends E., Rousseau D.M., Briner R.B. (2014). *Evidence-based practice, the basic principles*, Center for Evidence-Based Management, Amsterdam.

Bargues É., Hollandts X., Valiorgue B. (2017). « Mettre en oeuvre une gouvernance démocratique suite à une reprise en SCOP: Une lecture en termes de travail institutionnel », *Revue Française de Gestion*, 43, n° 263, p. 31-50.

Barwick M.A., Peters J., Boydell K. (2009). « Getting to Uptake: Do Communities of Practice Support the Implementation of Evidence-Based Practice? », *Journal of the Canadian Academy of Child and Adolescent Psychiatry*, 18, n° 1, p. 16-29.

Bastien A., Berard A., Defélix C., Le Boulaire M., Picq T. (2019). « La transformation des organisations: des innovations managériales multiples, la GRH au rendez-vous? », *Question(s) de management*, n°25, n° 3, p. 47.

Bates J.J., Privette J.L. (2012). « A maturity model for assessing the completeness of climate data records », *Eos, Transactions American Geophysical Union*, 93, n° 44, p. 441-441.

Battilana J., Leca B., Boxenbaum E. (2009). « 2 How Actors Change Institutions: Towards a Theory of Institutional Entrepreneurship », *Academy of Management Annals*, 3, n° 1, p. 65-107.

Baumard P., Donada C., Ibert J., Xuereb J.-M. (2014). « Chapitre 9. La collecte des données et la gestion de leurs sources », dans *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris (Management Sup), p. 261-296.

Becker S., Bögel P., Upham P. (2021). « The role of social identity in institutional work for sociotechnical transitions: The case of transport infrastructure in Berlin », *Technological Forecasting and Social Change*, 162, p. 120385.

Ben Slimane K. (2019). « Théorie néo-institutionnelle: une perspective micro », dans *Les grands courants en management stratégique*, EMS Editions, (« Les grands courants »), p. 131 à 160.

Bendixsen S., Guchteneire P. de (2003). « Best Practices in Immigration Services Planning », *Journal of Policy Analysis and Management*, 22, n° 4, p. 677-682.

Bensing J. (2000). « Bridging the gap.: The separate worlds of evidence-based medicine and patient-centered medicine », *Patient Education and Counseling*, 39, n° 1, p. 17-25.

Bergek A., Norrman C. (2008). « Incubator best practice: A framework », *Technovation*, 28, n° 1-2, p. 20-28.

Berger P.L., Luckmann T. (1966). *The Social Construction of Reality, A Treatise in the Sociology of Knowledge*, Penguin Books.

Berger-Douce S. (2015). « La performance par l'innovation responsable », *Entreprendre Innover*, n° 24, n° 1, p. 37-44.

Bernoux P. (1974). *Les nouveaux patrons : le Centre des jeunes dirigeants d'entreprise*, Éd. économie et humanisme, Paris (Relations sociales).

Berry V. (2008). « Les communautés de pratiques : note de synthèse », *Pratiques de formation : Analyses*, n° 54.

Berthinier-Poncet A. (2014). « Gouvernance et dynamiques d'innovation au sein d'un technopôle. Une analyse par les pratiques institutionnelles d'innovation », *Governance and innovation dynamics in a technopole. The role of institutional innovation practices.*, 19, n° 1, p. 94-112.

Besharov M.L., Smith W.K. (2014). « Multiple Institutional Logics in Organizations: Explaining Their Varied Nature and Implications », *Academy of Management Review*, 39, n° 3, p. 364-381.

Birkinshaw J., Hamel G., Mol M.J. (2008). « Management innovation », *Academy of Management Review*, 33, n° 4, p. 825-845.

Blondeau C. (2010). « La boucherie : un lieu d'innocence ? », *ethnographiques.org*.

Boland R.J., Tenkasi R.V. (1995). « Perspective Making and Perspective Taking in Communities of Knowing », *Organization Science*, 6, n° 4, p. 350-372.

Bon V., Taccola-Lapierre S. (2015). « Societal performance of SMEs engaged in CSR: from the foundations to the challenges of its explanation », *Revue de l'organisation responsable*, 10, n° 2, p. 28-42.

Bonneveux É. (2010). *L'intégration des principes de RSE par les dirigeants de PME : la démarche collective innovante d'un réseau professionnel.*, These de doctorat, Tours.

Bonneveux E., Calmé I., Soparnot R. (2011). « La diffusion d'une démarche RSE innovante au sein d'un réseau de PME : le cas du Centre des Jeunes Dirigeants », *Gestion 2000, Volume 28*, n° 2, p. 69-90.

Bonneveux E., Calme I., Soparnot R. (2014). « La diffusion d'une démarche RSE innovante au sein d'un réseau de PME : le cas du Centre des Jeunes Dirigeants », *Gestion 2000, me 28*, n° 2, p. 69-90.

Bootz J.-P. (2013). « L'évolution du manager : un pilote de communauté de pratique entre l'expert et l'intrapreneur », *Management & Avenir*, N° 63, n° 5, p. 115-139.

Borzillo S. (2007). *Communities of Practice to Actively Manage Best Practices*, Springer Science & Business Media.

Boughzala I., Bououd I. (2013). « The Development and Application of a Community Maturity Model », *Int. J. of Information Technology and Management*, 12, p. 273-297.

Bradbury J., Avila C., Grace S. (2020). « Practice-Based Research in Complementary Medicine: Could N-of-1 Trials Become the New Gold Standard? », *Healthcare*, 8, n° 1, p. 15.

Brewer J. (2000). *Ethnography*, McGraw-Hill Education (UK).

Briggs H., Mcmillin S.E. (2012). « Implementing Evidence Based Management and Evidence Based Practice in Community Agencies: Practice Principles and Lessons from a Case Study », dans p. 156-178.

Briner R.B., Denyer D., Rousseau D.M. (2009). « Evidence-Based Management: Concept Cleanup Time? », *Academy of Management Perspectives*, 23, n° 4, p. 19-32.

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

Bruyn S. (1963). « The Methodology of Participant Observation », *Human Organization*, 22, n° 3, p. 222-233.

Burns T., Stalker G.M. (2006). « Mechanistic and Organic Systems », dans *Organizational Behavior 2*, Routledge.

Callejas L.M., Perez G.Jr., Limon F.J. (2021). « Community-Defined Evidence as a Framework for Equitable Implementation », *Stanford Social Innovation Review*, 19, n° 3, p. (Sp)25-(Sp)25.

Camp R.C. (1989). *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance*, Quality Press.

Cannon J.S., Kilburn M.R. (2003). « Meeting Decision Makers' Needs for Evidence-Based Information on Child and Family Policy », *Journal of Policy Analysis and Management*, 22, n° 4, p. 665-669.

Capdevila I., Cohendet P., Simon L. (2018). « From a local community to a global influence. How elBulli restaurant created a new epistemic movement in the world of haute cuisine », *Industry and Innovation*, 25, n° 5, p. 526-549.

Caron E., Weston-Lee P., Haggerty D., Dozier M. (2016). « Community implementation outcomes of Attachment and Biobehavioral Catch-up », *Child Abuse & Neglect*, 53, p. 128-137.

- Cascio W.F. (2007). « Evidence-Based Management and The Marketplace for Ideas », *Academy of Management Journal*, 50, n° 5, p. 1009-1012.
- Castro V.F. de, Frazzon E.M. (2017). « Benchmarking of best practices: an overview of the academic literature », *Benchmarking: An International Journal*, 24, n° 3, p. 750-774.
- Cenier T., Llerena P. (2017). « Schmidt Groupe organise le processus d'idéation avec le Créativ'Café », dans *Les communautés d'innovation*, EMS Editions, (Regards sur la pratique), p. 181-200.
- Chabault D. (2013). « Du design organisationnel aux pratiques managériales », *From organizational design to managerial practices. Managerial innovations on clusters.*, 39, n° 235, p. 149-160.
- 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@nagement*, 3, n° 1, p. 1.
- Chanson G., Demil B., Lecocq X., Sprimont P.-A. (2005). « La place de l'analyse qualitative comparée en sciences de gestion », *Finance Contrôle Stratégie*, 8, n° 3, p. 29-50.
- Charue-Duboc F., Raulet-Croset N. (2014). « Confrontation de logiques institutionnelles et dynamique des routines organisationnelles », *Revue française de gestion*, 240, n° 3, p. 29-44.
- Ciccotelli M. (2015). « Socialisation au rôle patronal et mobilisation collective du groupe des chefs d'entreprise », *Societes contemporaines*, N° 98, n° 2, p. 49-78.
- CJD, Boras K. (2014). *Le carnet de bord du dirigeant responsable - CJD - Librairie Eyrolles.*
- Cohendet P., Créplet F., Dupouët O. (2003). « Innovation organisationnelle, communautés de pratique et communautés épistémiques: le cas de Linux », *Revue française de gestion*, 29, n° 146, p. 99-121.
- Cohendet P., Roberts J., Simon L. (2010). « Créer, implanter et gérer des communautés de pratique », *Gestion*, Vol.35, n° 4, p. 31-35.
- Cohendet P., Simon L., Sarazin B. (2017). *Chapitre 1. Synthèse des théories sur les communautés d'innovation*, EMS Editions.
- Connelly S. (2011). « Constructing Legitimacy in the New Community Governance », *Urban Studies*, 48, n° 5, p. 929-946.
- Cornudet C. (1997). « 35 heures : le CJD appelle le patronat à enterrer la hache de guerre », *Les Echos*, 4 novembre 1997.
- Cowan R., David P.A., Foray D. (2000). « The Explicit Economics of Knowledge Codification and Tacitness », *Industrial and Corporate Change*, 9(2), p. 211-253.

Cramer M., Roberts S., Xu L. (2007). « Evaluating Community-based Programs for Eliminating Secondhand Smoke Using Evidence-based Research for Best Practices », *Family & Community Health*, 30, n° 2, p. 129-143.

Creed W.E.D., Dejordy R., Lok J. (2010). « Being the Change: Resolving Institutional Contradiction Through Identity Work », *Academy of Management Journal*, 53, n° 6, p. 1336-1364.

Créplet F., Dupouët O., Vaast E. (2003). « Episteme or practice? Differentiated Communitarian Structures in a Biology Laboratory », dans HUYSMAN M., WENGER E., WULF V. (dirs.), *Communities and Technologies*, Springer Netherlands, Dordrecht, p. 43-63.

Creswell J.W., Creswell J.D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, 5<sup>e</sup> édition, SAGE Publications, Inc.

Curchod C., Dumez H., Jeunemaître A. (2004). « Une étude de l'organisation du transport aérien en europe : les vertus de l'aqqc pour l'exploration de la complexité », *Revue internationale de politique comparée*, 11, n° 1, p. 85-100.

Cusin J., Loubaresse É. (2015). « L'interclustering - De la communauté de pratique aux réseaux d'innovation », *Revue Française de Gestion*, 41, n° 246, p. 13-39.

Damanpour F., Aravind D. (2012). « Managerial Innovation: Conceptions, Processes and Antecedents », *Management and Organization Review*, 8, n° 2, p. 423-454.

Damanpour F., Szabat K.A., Evan W.M. (1989). « The Relationship Between Types of Innovation and Organizational Performance », *Journal of Management Studies*, 26, n° 6, p. 587-602.

Dameron S., Jossierand E. (2007). « Le développement d'une communauté de pratique, The construction of a community of practice. A relational analysis », *Revue française de gestion*, n° 174, p. 131-148.

Daouk-Öyry L., Sahakian T., Vijver F. (2021). « Evidence-Based Management Competency Model for Managers in Hospital Settings », *British Journal of Management*, 32, n° 4, p. 1384-1403.

Dari T., Laux J.M., Liu Y., Reynolds J. (2019). « Development of Community-Based Participatory Research Competencies: A Delphi Study Identifying Best Practices in the Collaborative Process », *The Professional Counselor*, 9, n° 1, p. 1-19.

Daudigeos T. (2019). *4. Approches néo-institutionnelles macro et meso : quelle pertinence pour la pensée stratégique ?*, EMS Editions.

David A. (2000). « La recherche intervention, un cadre général pour les sciences de gestion ? », p. 22.



David A., Hatchuel A. (2007). « From actionable knowledge to universal theory in management research », dans *Handbook of Collaborative Management Research*, SAGE Publications, p. 33-47.

David A. (2012). « La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management ? », dans *Les nouvelles fondations des sciences de gestion : éléments d'épistémologie de la recherche en management*, p. 241-264.

David A. (2013). « La place des chercheurs dans l'innovation managériale », *Revue française de gestion*, 39, n° 235, p. 91-112.

David A., Hatchuel A., Laufer R. (2012). *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Presses des MINES, Paris (Economie et gestion).

Davies A.J., Kochhar A.K. (2002). « Manufacturing best practice and performance studies: a critique », *International Journal of Operations & Production Management*, 22, n° 3, p. 289-305.

Della Porta D., Diani M., Della Porta D., Diani M. (2015). « Introduction », dans DELLA PORTA D., DIANI M. (dirs.), *The Oxford Handbook of Social Movements*, Oxford University Press.

Depeyre C., Vergne J.-P. (2019). « L'analyse qualitative comparative ou la méthode QCA », dans *Méthodes de recherche qualitatives innovantes*, Economica, Paris, p. 260-280.

Desreumaux A. (2015a). *Théorie des organisations*, EMS Editions.

Desreumaux A. (2015b). « Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise », *New organization forms and the evolution of the enterprise.*, 41, n° 253, p. 139-172.

Desreumaux A. (2017). « XIV. Philip Selznick – L'organisation comme institution », dans *Les Grands Auteurs en Management*, EMS Editions, Caen (Grands auteurs), p. 216-233.

Dibiaggio L., Ferrary M. (2003). « Communautés de pratique et réseaux sociaux dans la dynamique de fonctionnement des clusters de hautes technologies. », *Revue d'économie industrielle*, 103, n° 1, p. 111-130.

DiMaggio P. (1998). « The New Institutionalisms : Avenues of Collaboration », *Journal of Institutional and Theoretical Economics (JITE) / Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft*, 154, n° 4, p. 696-705.

DiMaggio P.J., Powell W.W. (1983). « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, 48, n° 2, p. 147-160.

Djelic M.-L., Quack S. (2003). « Globalization and Institutions », Books, Edward Elgar Publishing.

Dokou G.A.K., Lemoine S. (2021). « L'innovation produit dans la pme de service de haute technologie : le rôle clé de la communauté de pratique », *Marche et organisations*, n° 40, n° 1, p. 103-136.

Dover G., Lawrence T.B. (2010). « A Gap Year for Institutional Theory: Integrating the Study of Institutional Work and Participatory Action Research », *Journal of Management Inquiry*, 19, n° 4, p. 305-316.

Drake R.E., Becker D.R., Goldman H.H., Martinez R.A. (2006). « Best Practices: The Johnson & Johnson—Dartmouth Community Mental Health Program: Disseminating Evidence-Based Practice », *Psychiatric Services*, 57, n° 3, p. 302-304.

Drori I., Honig B. (2013). « A Process Model of Internal and External Legitimacy », *Organization Studies*, 34, n° 3, p. 345-376.

Dube L., Bourhis A., Jacob R. (2006). « Towards a Typology of Virtual Communities of Practice », *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 1, p. 069-093.

Dubouloz S., Bocquet R. (2013). « Innovation organisationnelle: More openness for more organizational innovation. », *Revue française de gestion*, n° 235, p. 129-147.

Ducos G. (1983). « Delphi et analyses d'interactions », *Futuribles*, p. 8.

Dumez H. (2010). « Éléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion », *Le Libellio d'AEGIS*, 6, n° 4, p. 3-16.

Echo-Hawk H. (2011). « Indigenous Communities and Evidence Building », *Journal of Psychoactive Drugs*, 43, n° 4, p. 269-275.

Emmoth A., Gebert Persson S., Lundberg H. (2015). « Interpartner Legitimacy Effects on Cluster Initiative Formation and Development Processes », *European Planning Studies*, 23, n° 5, p. 892-908.

FAO (2013). « Good practices at FAO: Experience capitalization for continuous learning »,.

FAO (2019). « Comment documenter et partager les bonnes pratiques pour générer le changement | Renforcement des capacités | Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture », <https://www.fao.org/>.

Fischer G. (2001). « Communities of Interest: Learning through the Interaction of Multiple Knowledge Systems », p. 13.

Fischer G., Ostwald J. (2005). « Knowledge Communication in Design Communities », dans BROMME R., HESSE F.W., SPADA H. (dirs.), *Barriers and Biases in Computer-Mediated Knowledge Communication*, Springer US, Boston, MA, p. 213-242.

Fiss P.C. (2011). « Building Better Causal Theories: A Fuzzy Set Approach to Typologies in Organization Research », *Academy of Management Journal*, 54, n° 2, p. 393-420.

Forgues B., Vandangeon-Derumez I. (2007). *Analyses longitudinales*.

Francis G., Holloway J. (2007). « What have we learned? Themes from the literature on best-practice benchmarking », *International Journal of Management Reviews*, 9, n° 3, p. 171-189.

Gawer A., Phillips N. (2013). « Institutional Work as Logics Shift: The Case of Intel's Transformation to Platform Leader », *Organization Studies*, 34, n° 8, p. 1035-1071.

Georgantzas N.C., Shapiro H.J. (1993). « Viable theoretical forms of synchronous production innovation », *Journal of Operations Management*, 11, n° 2, p. 161-183.

Gherardi S. (2009). « Community of practice or practices of a community? », dans p. 514-530.

Gidley D., Palmer M. (2021). « Institutional Work: A Review and Framework based on Semantic and Thematic Analysis », *M@n@gement*, p. 49-63.

Girod-Seville M., Perret V. (2002). « Les critères de validité en sciences des organisations: les apports du pragmatisme », *EMS Management & Société*, p. 315-333.

Giuliani P., Robert M. (2017). « Chapitre 2. L'innovation managériale comme source d'innovations incrémentales de procédés », dans *L'innovation managériale*, EMS Editions, Caen (Gestion en liberté), p. 55-81.

Goglio-Primard K. (2020). « Les communautés de pratique vivent de la valeur qu'elles produisent !: Une interview de Etienne Wenger-Trayner » GOGLIO-PRIMARD K., COHENDET P., COVA B., SIMON L. (dirs.), *Revue Française de Gestion*, 46, n° 287, p. 161-169.

Goglio-Primard K., Cohendet P., Cova B., Simon L. (2020). « Innover avec et par les communautés: Un nouveau défi pour les entreprises ! » GOGLIO-PRIMARD K., COHENDET P., COVA B., SIMON L. (dirs.), *Revue Française de Gestion*, 46, n° 287, p. 69-79.

Goglio-Primard K., Soulier E. (2018). « Connaissances et technologie dans les communautés d'innovation: », *Systèmes d'information & management, Volume 23*, n° 1, p. 3-9.

Golsorkhi D., Bergeron H., Castel P., Durand R., Leca B. (2011). « Mouvements sociaux, organisations et stratégies », *Social movements, organizations and strategies.*, 37, n° 217, p. 79-91.

Gongla P., Rizzuto C.R. (2001). « Evolving communities of practice: IBM global services experience », *IBM Systems Journal*, 40, n° 4, p. 842-862.

Goodrick E., Reay T. (2011). « Constellations of Institutional Logics: Changes in the Professional Work of Pharmacists », *Work and Occupations*, 38, n° 3, p. 372-416.

Gosselin F., Barlatier P.-J., Cohendet P., Dunlavy P., Dupouët O., Lampron F. (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.

Greenwood R. (2006). « Institutional entrepreneurship in mature fields: The big five accounting firms », *Academy of Management Journal*, p. 27-48.

Greenwood R. (2017). *The Sage handbook of organizational institutionalism*, 2nd edition, SAGE Inc, Thousand Oaks, CA.

Greenwood R., Suddaby R. (2006). « Institutional Entrepreneurship in Mature Fields: The Big Five Accounting Firms », *Academy of Management Journal*, 49, n° 1, p. 27-48.

Gressier A. (2012). « Une nouvelle forme d'organisation du travail collaboratif: les communautés de pratique », *Marché et organisations*, n° 10, p. 113-134.

Guler I., Guillén M.F., Macpherson J.M. (2002). « Global Competition, Institutions, and the Diffusion of Organizational Practices: The International Spread of ISO 9000 Quality Certificates », *Administrative Science Quarterly*, 47, n° 2, p. 207-232.

Haas P.M. (1992). « Introduction: epistemic communities and international policy coordination », *International Organization*, 46, n° 1, p. 1-35.

Hall J.L., Jennings E.T. (2008). « Taking Chances: Evaluating Risk as a Guide to Better Use of Best Practices », *Public Administration Review*, 68, n° 4, p. 695-708.

Hamel G. (2006). « The why, what, and how of management innovation », *Harvard Business Review*, 84, n° 2, p. 72-84.

Hampel C.E., Lawrence T.B., Tracey P. (2017). « Institutional Work: Taking Stock and Making It Matter », dans *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, SAGE Publications Ltd, 1 Oliver's Yard, 55 City Road London EC1Y 1SP, p. 558-590.

Harrington H.J. (2004). « The Fallacy of Universal Best Practices », *Total Quality Management & Business Excellence*, 15, n° 5/6, p. 849-858.

Hartson R., Pyla P.S. (2012). « Chapter 14 - Rigorous Empirical Evaluation: Preparation », dans HARTSON R., PYLA P.S. (dirs.), *The UX Book*, Morgan Kaufmann, Boston, p. 503-536.

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.

HAS (2014). « Méthodes d'élaboration des recommandations de bonne pratique », *Haute Autorité de Santé*.

Hatchuel A., Le Masson P., Weil B. (2002). « From knowledge management to design-oriented organisations », *International Social Science Journal*, 54, n° 171, p. 25-37.

Helmer O. (1972). « Cross-impact gaming », *Futures*, 4, n° 2, p. 149-167.

Hiebeler R., Kelly T., Ketteman C. (2012). *Best Practices: Building Your Business With Customer-focused Solutions*, Simon and Schuster.

Hughes D.R., Smart P.A. (1994). « The development and testing of a computer based tool to assist strategy formulation », p. 312-317.

Ininou Y., Loilier T. (2021). « La selection des idees incrementales et radicales : Les enseignements d'une etude de cas », *Innovations*, 3, n° 66, p. 38.

Jarrar Y.F., Zairi M. (2000). « Internal transfer of best practice for performance excellence: a global survey », *Benchmarking: An International Journal*, 7, n° 4, p. 239-246.

Ji H., Sui Y., Suo L. (2017). « Understanding innovation mechanism through the lens of communities of practice (COP) », *Technological Forecasting and Social Change*, 118, p. 205-212.

Jørgensen R., Scarso E., Kirchner K., Edwards K. (2019). « Exploring the maturity and development of global communities of practice », *Knowledge & Process Management*, 26, n° 4, p. 321-331.

Khosravi P., Newton C., Rezvani A. (2019). « Management innovation: A systematic review and meta-analysis of past decades of research », *European Management Journal*, 37, n° 6, p. 694-707.

Kimberly J.R. (1981). « Managerial innovation », dans *Handbook of Organizational Design*, Nystrom, P.C. and Starbuck, W.H., Eds., Oxford University Press, New York, p. 84-104.

Kin V., Rollet A., Senkel M.-P., Jan F. (2021). « Génération et sélection d'idées dans le processus d'innovation : cas de la méthodologie Delphi dans la logistique 4.0 », *Innovations*, 66, n° 3, p. 109-138.

Lallé B. (2004). « Production de la connaissance et de l'action en sciences de gestion », *Revue Française de Gestion*, n° 158, p. 45-65.

Lapayre N., Lahmouz K., Moulette P., Rymeyko K. (2022). « Quelles pratiques pour améliorer les performances sociales et économiques ? »,.

Lave J. (1991). « Situating learning in communities of practice. », dans RESNICK L.B., LEVINE J.M., TEASLEY S.D. (dirs.), *Perspectives on socially shared cognition.*, American Psychological Association, Washington, p. 63-82.

Lave J., Wenger E. (1991). « Situated Learning by Jean Lave », *Cambridge Core*.

Lawrence T.B., Phillips N. (2019). *Constructing Organizational Life: How Social-Symbolic Work Shapes Selves, Organizations, and Institutions*, Oxford University Press.

- Lawrence T.B., Suddaby R. (2006). « Institutions and Institutional Work », dans *The SAGE Handbook of Organization Studies*, SAGE Publications Ltd, p. 215-254.
- Le Bot F. (2012). « La naissance du Centre des jeunes patrons (1938-1944) », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, N° 114, n° 2, p. 99-116.
- Le Masson P., Weil B., Hatchuel A. (2006). *Les processus d'innovation: conception innovante et croissance des entreprises*, Lavoisier [u.a.], Paris (Stratégie et management).
- Le Roy F., Robert M., Giuliani P. (2013). « L'innovation managériale : Généalogie, défis et perspectives », *Revue Française de Gestion*, 39, n° 235, p. 78-90.
- Lee J., Suh E., Hong J. (2010). « A maturity model based CoP evaluation framework: A case study of strategic CoPs in a Korean company », *Expert Systems with Applications*, 37, n° 3, p. 2670-2681.
- Lefebvre V. (2014). « Le réseau formel d'entrepreneurs comme dispositif d'accompagnement », *Entreprendre & Innover*, 21-22, n° 2, p. 112.
- Lefebvre V. (2016). *L'utilisation et les apports des réseaux formels d'entrepreneurs: propositions théoriques et évaluation: le cas du CJD La Défense*, Thèse de doctorat, 336 p.
- Lema N.M., Price A. (1995). « Benchmarking: performance improvement toward competitive advantage »,.
- Leseure M.J., Bauer J., Birdi K., Neely A., Denyer D. (2004). « Adoption of promising practices: a systematic review of the evidence », *International Journal of Management Reviews*, 5-6, n° 3-4, p. 169-190.
- Lewin A., Stephens C. (1993). « Designing post-industrial organizations: combining theory and practice », dans *Organizational Change and Redesign: Ideas and Insights for Improving Performance*, Oxford University Press, p. 393-406.
- Lewin K. (1951). *Field Theory in Social Science*, Dorwin Cartwright, Research Center for Group Dynamics, University of Michigan.
- Licklider J.C.R., Taylor R.W. (1968). « The Computer as a Communication Device », *Science and Technology*, p. 22.
- Lièvre P., Bonnet E., Laroche N. (2016). *XXI. Etienne Wenger. Communauté de pratique et théorie sociale de l'apprentissage*, EMS Editions.
- Lim M., Ong B.Y. (2019). « Communities of innovation », *International Journal of Innovation Science*, 11, n° 3, p. 402-418.
- Liu M. (1997). *FONDEMENTS ET PRATIQUES DE LA RECHERCHE-ACTION*, L'Harmattan (Logiques sociales).

- Lyon A.R., Pullmann M.D., Walker S.C., D'Angelo G. (2017). « Community-Sourced Intervention Programs: Review of Submissions in Response to a Statewide Call for “Promising Practices” », *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 44, n° 1, p. 16-28.
- Maguire S., Hardy C., Lawrence T.B. (2004). « Institutional Entrepreneurship in Emerging Fields: Hiv/Aids Treatment Advocacy in Canada », *Academy of Management Journal*, 47, n° 5, p. 657.
- Maire J.-L. (2018). *Identification, formalisation et déploiement des bonnes pratiques industrielles*, Habilitation à diriger des recherches, ComUE Grenoble-Alpes.
- Maire J., Bronet V., Pillet M. (2005). « A typology of “best practices” for a benchmarking process », *Benchmarking: An International Journal*, 12, n° 1, p. 45-60.
- Mamman B.A. (2009). « From Management Innovation to Management Practice », *International Journal of Organizational Innovation*, 2, n° 2, p. 22-60.
- Margison F.R., Barkham M., Evans C., McGrath G., Clark J.M., Audin K., Connell J. (2000). « Measurement and psychotherapy: Evidence-based practice and practice-based evidence », *British Journal of Psychiatry*, 177, n° 2, p. 123-130.
- Martinet A.-C. (2012). « Epistémologie de la connaissance praticable : exigences et vertus de l'indiscipline », dans *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, FNEGE, VUIBERT, p. 111-124.
- Martinez K. (2008). « Community Defined Evidence: What is it? and what can it do for Latinas/os? », *El Boletín: Newsletter of the National Latino/a Psychological Association*, 2008.
- McDermott R. (2001). « Knowing in Community: 10 Critical Success Factors in Building Communities of Practice », *Community Intelligence Labs*, p. 9.
- Menard S. (1991). « Longitudinal research. », *Longitudinal research.*, p. 81-81.
- Méric J. (2003). « L'émergence d'un discours de l'innovation managériale – le cas du Balanced Scorecard », *Comptabilité Contrôle Audit*, 9, n° 3, p. 129-145.
- Meyer A.D., Tsui A.S., Hinings C.R. (1993). « Configurational approaches to organizational analysis », *Academy of Management Journal*, p. 27.
- Meyer J.W., Rowan B. (1977). « Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony », *The American Journal of Sociology*, 83, n° 2, p. 340-363.
- Meyer M., Molyneux-Hodgson S. (2011). « « Communautés épistémiques » : une notion utile pour théoriser les collectifs en sciences ? », *Terrains & travaux*, 18, n° 1, p. 141-154.
- Mintrom M., Vergari S. (1996). « Advocacy Coalitions, Policy Entrepreneurs, and Policy Change », *Policy Studies Journal*, 24, n° 3, p. 420-434.

- Mintzberg H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*, les Éditions d'Organisation.
- Mistry J., Berardi A., Tschirhart C., Bignante E., Haynes L., Benjamin R., Albert G., Xavier R., Robertson B., Davis O., Jafferally D., Ville G. de (2016). « Community owned solutions: identifying local best practices for social-ecological sustainability », *Ecology and Society*, 21, n° 2.
- Mitchell G.J. (1999). « Evidence-Based Practice: Critique and Alternative View », *Nursing Science Quarterly*, 12, n° 1, p. 30-35.
- Mol M.J., Birkinshaw J. (2009). « The sources of management innovation: When firms introduce new management practices », *Journal of Business Research*, 62, n° 12, p. 1269-1280.
- Morgan G. (1986). *Images of Organization*, SAGE Publications.
- Morgan G. (2011). « Reflections on Images of Organization and Its Implications for Organization and Environment », *Organization & Environment*, 24, n° 4, p. 459-478.
- Morrell K. (2008). « The Narrative of 'Evidence Based' Management: A Polemic », *Journal of Management Studies*, 45, n° 3, p. 613-635.
- Musca G. (2006). « Une stratégie de recherche processuelle : l'étude longitudinale de cas enchâssés », *M@n@gement*, 9, n° 3, p. 153.
- Nathan H. (1998). « A l'heure des 35 heures. De jeunes patrons s'y mettent. Accord entre le CJD et le ministère. », *Libération*, 1998.
- Nathan H. (1999). « 35 heures: «On va au casse-pipe». Menés par Laurent Degroote, 500 jeunes patrons ont joué la négociation. Bilan. », *Libération*, 1999.
- Nevo I., Slonim-Nevo V. (2011). « The Myth of Evidence-Based Practice: Towards Evidence-Informed Practice », *British Journal of Social Work*, 41, n° 6, p. 1176-1197.
- Nonaka I., Konno N. (1988). « BUILDING A FOUNDATION FOR KNOWLEDGE CREATION », *California Management Review*, 40, n° 3, p. 16.
- Nonaka I., Toyama R. (2003). « The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process », *Knowledge Management Research & Practice*, p. 9.
- O'Dell C., Grayson C.J. (1998). « If Only We Knew What We Know: Identification and Transfer of Internal Best Practices », *California Management Review*, 40, n° 3, p. 154-174.
- Øyen E. (2002). *Best Practices in Poverty Reduction: An Analytical Framework*, Zed Books.
- Peillon S., Boucher X., Jakubowicz C. (2006). « Du concept de communauté à celui de « ba ». Le groupe comme dispositif de d'innovation », *Revue française de gestion*, 32, n° 163, p. 73-92.



- Pelkmans J. (2001). « The GSM standard: explaining a success story », *Journal of European Public Policy*, 8, n° 3, p. 432-453.
- Perkmann M., Spicer A. (2008). « How are management fashions institutionalized? The role of institutional work », *Human Relations*, 61, n° 6, p. 811-844.
- Pettigrew A.M. (1987). « Context and Action in the Transformation of the Firm », *Journal of Management Studies*, 24, n° 6, p. 649-670.
- Pettigrew A.M. (1990). « Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice », *Organization Science*, 1, n° 3, p. 267-292.
- Piaget J. (1967). *Logique Et Connaissance Scientifique*, Gallimard.
- Porter M.E. (1998). « Clusters and the New Economics of Competition », *Harvard Business Review*.
- Powell W.W., DiMaggio P.J. (2012). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, University of Chicago Press.
- Prax J.-Y. (2012). *Manuel du Knowledge Management Mettre en réseau les hommes et les savoirs pour créer de la valeur*, Dunod, Paris.
- Prax J.-Y. (2019). *Manuel de Knowledge Management*, Dunod.
- Probst G., Borzillo S. (2007). « Piloter les communautés de pratique avec succès », *Revue française de gestion*, no 170, n° 1, p. 135-153.
- Provan K., Kenis P., Human S. (2008). « Legitimacy building in organizational networks », dans *Big Ideas in Collaborative Public Management*, p. 288.
- Ragin C.C. (1987). *The Comparative Method: Moving Beyond Qualitative and Quantitative Strategies*, University of California Press.
- Ramaliu A., Thurston W.E. (2003). « Identifying Best Practices of Community Participation in Providing Services to Refugee Survivors of Torture: A Case Description », *Journal of Immigrant Health*, p. 8.
- Ramasubbu N., Krishnan M.S., Kompalli P. (2005). « A Process Maturity Framework for Managing Distributed Development », *IEEE SOFTWARE*, p. 8.
- Rampa R., Agogué M. (2020). « Lorsque les démarches d'exploration nécessitent de l'innovation collective », *Revue Française de Gestion*, 46, n° 291, p. 53-71.
- Randolph-Seng B., Norris J.I. (2015). « An “Experimental” Approach to the Theory-Practice Gap in Management », 15, n° 1, p. 10.

Rao H., Monin P., Durand R. (2003). « Institutional Change in Toque Ville: Nouvelle Cuisine as an Identity Movement in French Gastronomy », *American Journal of Sociology*, 108, n° 4, p. 795.

Reay T., Berta W., Kohn M.K. (2009). « What's the Evidence on Evidence-Based Management? », *Academy of Management Perspectives*, p. 14.

Reddy W., McCarthy S. (2006). « Sharing best practice », *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 19, n° 7, p. 594-598.

Richez-Battesti N., Petrella F., Vallade D. (2012). « L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels : Quels enjeux et défis pour l'analyse ? », *Innovations*, 38, n° 2, p. 15.

Rogers E.M. (1995). « Lessons for guidelines from the diffusion of innovations », *The Joint Commission Journal on Quality Improvement*, 21, n° 7, p. 324-328.

Rogers E.M. (1983). *Diffusion of innovations*, 3rd ed, Free Press ; Collier Macmillan, New York : London.

Rousseau D., Gunia B. (2015). « Evidence-Based Practice: The Psychology of EBP Implementation », *Annual review of psychology*, 67.

Rousseau D.M. (2006). « Is there Such a thing as "Evidence-Based Management"? », *Academy of Management Review*, 31, n° 2, p. 256-269.

Rousseau D.M. (2012). « The Oxford Handbook of Evidence-Based Management. », *Oxford University Press*, 66, n° 4, p. 460.

Rousseau D.M. (2020). « The Realist Rationality of Evidence-Based Management », *Academy of Management Learning & Education*, 19, n° 3, p. 415-424.

Rousseau L. (1996). « La méthode Delphi : une liaison heureuse entre la pratique et la recherche en gestion », *Organisation*, p. 27-47.

Royer I., Zarlowski P. (2014). « Chapitre 6. Le design de la recherche », dans *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris (Management Sup), p. 168-196.

Rubin A. (2007). « Improving the Teaching of Evidence-Based Practice: Introduction to the Special Issue », *Research on Social Work Practice*, 17, n° 5, p. 541-547.

Sackett D.L., Rosenberg W.M.C., Gray J.A.M., Haynes R.B., Richardson W.S. (1996). « Evidence based medicine: what it is and what it isn't », *BMJ*, 312, n° 7023, p. 71-72.

Sandler J. (2007). « Community-based Practices: Integrating Dissemination Theory with Critical Theories of Power and Justice », *American Journal of Community Psychology*, 40, n° 3-4, p. 272-289.

Schloemer T., Schröder-Bäck P. (2018). « Criteria for evaluating transferability of health interventions: a systematic review and thematic synthesis », *Implementation Science*, 13, n° 1, p. 88.

Scouarnec A. (2008). « Plaidoyer pour une “renouveau” de la prospective », *Management & Avenir*, p. 171-186.

Selznick P. (1953). *TVA and the Grass Roots: A Study in the Sociology of Formal Organization*, University of California Press.

Shukla A., Khanna R., Jadhav N. (2018). « Using community-based evidence for decentralized health planning: insights from Maharashtra, India », *Health Policy and Planning*, 33, n° 1, p. e34-e45.

Slimane K.B., Leca B. (2010). « Le travail institutionnel : origines théoriques, défis et perspectives », *Revue Management et Avenir*, n° 37, p. 53-69.

Stephens S., Cunningham I., McLaughlin C. (2021). « Building a community-based alliance: A communities-of-practice perspective from Ireland », *International Journal of Technology Management & Sustainable Development*, 20, n° 3, p. 219-237.

Stinchcombe A.L. (2000). « Social structure and organizations », dans A.C. BAUM J., DOBBIN F. (dirs.), *Economics Meets Sociology in Strategic Management*, Emerald Group Publishing Limited (Advances in Strategic Management), p. 229-259.

Straus S.E., Glasziou P., Richardson W.S., Haynes R.B. (2018). *Evidence-Based Medicine E-Book: How to Practice and Teach EBM*, Elsevier Health Sciences.

Struben J., Addy N., Ramezankhani A., Dubé L. (2016). *Adhocracy as Collective Action Strategy: Cross-sectoral Social Partnerships for Multi-Level Convergence*.

Suchman M.C. (1995). « Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches », *The Academy of Management Review*, 20, n° 3, p. 571-610.

Swan J., Scarbrough H., Robertson M. (2002). « The Construction of ‘Communities of Practice’ in the Management of Innovation », *Management Learning*, 33, n° 4, p. 477-496.

Szulanski G. (1996). « Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm », *Strategic Management Journal*, 17, p. 27-43.

Teece D.J. (1980). « The Diffusion of an Administrative Innovation », *Management Science*, 26, n° 5, p. 464-470.

Thiétart R.-A. (2014). *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris.

Thomas M.N. (2006). « Evidence-practice partnership », *Performance Improvement*, 45, n° 6, p. 8-12.

Thornton P.H., Ocasio W. (1999). « Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations: Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry, 1958– 1990 », *American Journal of Sociology*, 105, n° 3, p. 801-843.

Thyer B.A., Pignotti M. (2011). « Evidence-Based Practices Do Not Exist », *Clinical Social Work Journal*, 39, n° 4, p. 328.

Topal C. (2015). « A relational perspective of institutional work », *Journal of Management & Organization*, 21, n° 4, p. 495-514.

Townley B. (1997). « The Institutional Logic of Performance Appraisal », *Organization Studies*, 18, n° 2, p. 261-285.

Tracey P., Phillips N., Jarvis O. (2011). « Bridging Institutional Entrepreneurship and the Creation of New Organizational Forms: A Multilevel Model », *Organization Science*, 22, n° 1, p. 60-80.

Ungan M. (2005). « Management support for the adoption of manufacturing best practices: key factors », *International Journal of Production Research*, 43, n° 18, p. 3803-3820.

Vaccaro I.G., Jansen J.J.P., Van Den Bosch F.A.J., Volberda H.W. (2012). « Management Innovation and Leadership: The Moderating Role of Organizational Size », *Journal of Management Studies*, 49, n° 1, p. 28-51.

Vachon M., Nicolas C., Notredame C.-E., Séguin M. (2021). « Examen des meilleures pratiques de postvention : méthode Delphi », *Revue d'Épidémiologie et de Santé Publique*, 69, n° 6, p. 367-379.

Vaidya N., Thota A.B., Proia K.K., Jamieson S., Mercer S.L., Elder R.W., Yoon P., Kaufmann R., Zaza S. (2017). « Practice-Based Evidence in Community Guide Systematic Reviews », *American Journal of Public Health*, 107, n° 3, p. 413-420.

Vandangeon-Derumez I., Garreau L. (2014). « Chapitre 12. Analyses longitudinales », dans *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris (Management Sup), p. 388-417.

Vellera C., Munzel A., Textoris V. (2017). « Chapitre 4. Decathlon crée sa plate-forme digitale internationale de crowdsourcing », dans *Les communautés d'innovation*, EMS Editions, Caen (Regards sur la pratique), p. 69-83.

Verburg R.M., Andriessen J.H.E. (2006). « The assessment of communities of practice », *Knowledge and Process Management*, 13, n° 1, p. 13-25.

Volberda H.W., Van Den Bosch F.A.J., Heij C.V. (2013). « Management Innovation: Management as Fertile Ground for Innovation », *European Management Review*, 10, n° 1, p. 1-15.

Von Glasersfeld E. (1988). « Introduction à un constructivisme radical », dans *L'invention de la réalité. Contributions au constructivisme*, Seuil, Paris, p. 19-43.

Webb S.A. (2001). « Some Considerations on the Validity of Evidence-based Practice in Social Work », *The British Journal of Social Work*, 31, n° 1, p. 57-79.

Weber M. (1947). *The Theory Of Social and Economic Organization*, Oxford University Press, New York.

Weick K.E. (2020). « Thomas B. Lawrence and Nelson Phillips: Constructing Organizational Life: How Social-Symbolic Work Shapes Selves, Organizations, and Institutions », *Administrative Science Quarterly*, 65, n° 2, p. NP16-NP19.

Wellstein B., Kieser A. (2011). « Trading “best practices”--a good practice? », *Industrial and Corporate Change*, 20, n° 3, p. 683-719.

Wenger E. (1998a). « Communities of practice: Learning as a social system », *Systems thinker*, 9, n° 5, p. 2-3.

Wenger E. (1998b). *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*, 1<sup>re</sup> édition, Cambridge University Press.

Wenger E.C., Snyder W.M. (2000). « Communities of Practice: The Organizational Frontier », *Harvard Business Review*, 2000, p. 12.

Wenger E., McDermott R.A., Snyder W. (2002a). *Cultivating communities of practice: a guide to managing knowledge*, Harvard Business School Press, Boston, Mass.

West J., Lakhani K.R. (2008). « Getting Clear About Communities in Open Innovation », *Industry and Innovation*, 15, n° 2, p. 223-231.

Wright A.L., Zammuto R.F., Liesch P.W. (2017). « Maintaining the Values of a Profession: Institutional Work and Moral Emotions in the Emergency Department », *Academy of Management Journal*, 60, n° 1, p. 200-237.

Yin R.K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*, SAGE Publications Inc; 3e édition.

Zbaracki M.J. (1998). « The Rhetoric and Reality of Total Quality Management », *Administrative Science Quarterly*, 43, n° 3, p. 602-636.

Zeit G., Mittal V., McAulay B. (1999). « Distinguishing Adoption and Entrenchment of Management Practices: A Framework for Analysis », *Organization Studies*, 20, n° 5, p. 741-776.

Zilber T.B. (2002). « Institutionalization as an Interplay Between Actions, Meanings, and Actors: The Case of a Rape Crisis Center in Israel », *Academy of Management Journal*, 45, n° 1, p. 234-254.

Zilber T.B. (2006). « The Work of the Symbolic in Institutional Processes: Translations of Rational Myths in Israeli High Tech », *Academy of Management Journal*, 49, n° 2, p. 281-303.

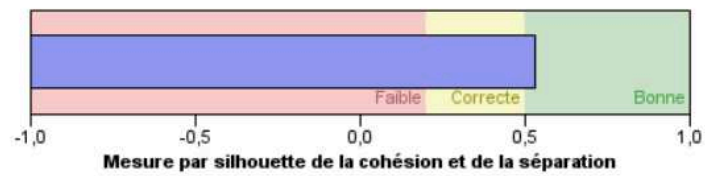
# ANNEXES

## Annexe 1 : Two-step clusters

### Récapitulatif du modèle

Algorithme	TwoStep
Entrées	8
Clusters	3

### Qualité des clusters



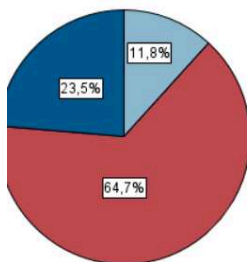
## Clusters

Importance des entrées  
(prédicteurs)

■ 1,0 ■ 0,8 ■ 0,6 ■ 0,4 ■ 0,2 ■ 0,0

Cluster	1	2	3
Libellé			
Description			
Taille	11,8% (2)	64,7% (11)	23,5% (4)
Entrées	EV_Practitioners_Autoformation_évoqué (100,0%)	EV_Practitioners_Autoformation_non_évoqué (100,0%)	EV_Practitioners_Autoformation_non_évoqué (100,0%)
	EV_Stakeholders_employees_évoqué (100,0%)	EV_Stakeholders_employees_évoqué (100,0%)	EV_Stakeholders_employees_non_évoqué (100,0%)
	EV_Practitioners_Experience_évoqué (100,0%)	EV_Practitioners_Experience_non_évoqué (90,9%)	EV_Practitioners_Experience_non_évoqué (100,0%)
	EV_Orga_Performance_évoqué (100,0%)	EV_Orga_Performance_non_évoqué (81,8%)	EV_Orga_Performance_non_évoqué (100,0%)
	EV_Stakeholders_others_non_évoqué (100,0%)	EV_Stakeholders_others_non_évoqué (100,0%)	EV_Stakeholders_others_non_évoqué (50,0%)
	EV_Practitioners_Benchmark_non_évoqué (100,0%)	EV_Practitioners_Benchmark_non_évoqué (90,9%)	EV_Practitioners_Benchmark_non_évoqué (50,0%)
	EV_Stakeholders_customers_non_évoqué (100,0%)	EV_Stakeholders_customers_non_évoqué (63,6%)	EV_Stakeholders_customers_non_évoqué (100,0%)
	EV_Orga_RH_non_évoqué (100,0%)	EV_Orga_RH_non_évoqué (72,7%)	EV_Orga_RH_non_évoqué (100,0%)

Tailles des clusters



Cluster  
■ 1  
■ 2  
■ 3

Taille du cluster le plus petit	2 (11,8%)
Taille du cluster le plus grand	11 (64,7%)
Rapport des tailles : Cluster le plus grand par rapport au cluster le plus petit	5,50

## Annexe 2 : Calibration des données et construction de la table de vérité

Conditions causales	Abréviation	Seuil qualitatif	Règle de calibration
Pépites	Pep	1 si la pratique est qualifiée de pépite, 0 sinon.	Variable binaire
Innovation contextuelle	Nov	[0,5-1] si la pratique apporte une nouveauté contextuelle ; [0;0,05] sinon.	0 = pas novateur ; 0,33 = peu novateur ; 0,66 = assez novateur ; 1 = novateur
Transférabilité	Tra	[0,5-1] si la pratique est transférable à d'autres contextes ; [0 ;0,05] sinon.	0 = pas répliquable ; 0,33 = peu répliquable ; 0,66 = assez répliquable ; 1 = répliquable
Avantages	Perf	[0,5-1] si la pratique a eu des résultats ; [0;0,05] sinon.	0 = pas de résultats ; 0,33 = peu de résultats ; 0,66 = assez de résultats ; 1 = résultats
Impacts société et environnement	Imp	[0,5-1] si la pratique a un impact sur la RSE ; [0 ;0,05] sinon.	0 = pas d'impact ; 0,33 = peu d'impact ; 0,66 = assez d'impacts ; 1 = impacts
Portée	Por	1 si la pratique a une portée externe à l'organisation, 0 sinon.	Variable binaire



### Annexe 3 : Table de la vérité

NOM	NOV	TRA	IMP	PER	POR	PEP
ETIN- ConseilEntOuvert	0,33	1	0,33	1	0	0
ETIN-guideparents	0	1	0,66	0,33	0	0
ETIN-donsang	0,33	1	1	0	1	0
ETIN-recrutcollabs	0,33	1	0,66	0,66	0	0
ETIN-RMM	0,33	0,66	0	1	0	0
PEP-SEM4JRS	1	0,33	0,33	0,33	0	1
PEP-STRATPP	0,33	1	1	1	1	1
PEP-actionsgratuites	1	0,33	0,66	1	0	1
PEP-transpaFi	1	0,66	1	1	0	1
PEP-VersCAasso	1	1	1	0	1	1
PEP-vacsillimitees	0,66	1	0,33	0,33	0	1
PEP-bureauxcoeur	1	0,33	1	0,66	1	1
PEP-flexibilitehoraires	0,33	1	1	1	0	1
PEP-startupterritoires	0,66	0,33	1	1	1	1
PEP-ArtEntreprise	0,66	1	1	0,66	1	1
PEP-gardenparty	0,33	1	1	1	1	1

#### Annexe 4 : Fiche Pépite (source : CJD)

Titre : .....

Thématique : .....

Maturité :

- Aboutie
- En cours
- En projet

Date de lancement : 20...

Répliquabilité : .../5

Prénom NOM du porteur : .....

Région : .....

Description synthétique :

.....

Impacts positifs : <ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>	
Bénéficiaires : <ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>	Parties prenantes impliquées : <ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>
Facteurs clés du succès : <ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>	Points de vigilance : <ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>

Description détaillée :



# LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 Objectifs, collecte et analyse des données à travers nos trois articles .....	27
Tableau 2 Comparaison entre les communautés de pratiques et d'autres organisations proches (Source : notre production) .....	42
Tableau 3 Les activités de la CoP à chaque stade de maturité (Source : notre production) ....	51
Tableau 4 Définitions des best practices.....	56
Tableau 5 Les sujets politiques où le CJD a été précurseur avant les années 2000.....	68
Table 6 A conceptual grid: evidence-based approach and criteria inspired by Abe et al. (2018), Lyon et al. (2017).....	90
Tableau 7 Sample of members who have a BP to share in the CJD's CoP .....	94
Tableau 8 The best practices portfolio of CJD's CoP.....	96
Tableau 9 Sub-evidence found from coding used in quantitative analysis (stage 3).....	98
Table 10 Three clusters of evidence behind the best practices .....	100
Tableau 11 Classification of best practices.....	102
Tableau 12 Les dimensions de l'innovation managériale dans la littérature .....	119
Tableau 13 Sélection des 16 cas .....	126
Tableau 14 Les critères de qualification de l'innovation managériale issues de notre analyse du terrain (Source : notre production).....	127
Tableau 15 Les cinq conditions causales retenues issues de la littérature et de notre terrain	128
Tableau 16 Combinaisons causales suffisantes pour la qualification des pépites .....	131

Tableau 17	Combinaisons causales suffisantes pour la qualification en étincelle.....	135
Tableau 18	Les pratiques de travail de création institutionnelle (inspiré de Lawrence et Suddaby, 2006) .....	149
Tableau 19	Le type d'organisations étudiées dans les articles empiriques du travail institutionnel (Source : Notre production) .....	151
Tableau 20	Synthèse des facteurs organisationnels d'après Mintzberg (1982) et Desreumaux (2015) en termes de stabilité et d'instabilité. ....	154
Tableau 21	Le CJD, adhocratie militante, d'après Mintzberg, 1982. ....	156
Tableau 22	Les sept initiatives analysées au sein du CJD (les processus mis en oeuvre pour identifier et diffuser des bonnes pratiques) .....	158
Tableau 23	Les 3 phases du travail de création institutionnelle au sein de la communauté adhocratique du CJD : une revue des pratiques mises en oeuvre et de l'impact des facteurs organisationnels (source : notre production).....	160
Tableau 24	Evolution des moyens d'identification des bonnes pratiques au CJD (Source : notre production).....	161
Tableau 25	Evolution des critères de sélection des bonnes pratiques (Source : notre production) .....	163
Tableau 26	Evolution des moyens d'arbitrage des bonnes pratiques (Source : notre production) .....	164
Tableau 27	Nombre de pratiques recensées par initiatives au CJD .....	168
Tableau 28	Synthèse de l'impact des facteurs organisationnels sur les 3 phases d'institutionnalisation des pratiques dans une communauté adhocratique .....	170
Tableau 29	Mise en perspective des résultats et la thèse que nous soutenons.....	181

# LISTE DES ENCADRES

Encadré 1 Caractéristiques du fonctionnement des communautés de pratique d’après Wenger (1998, p125-126) et Wenger et al (2002).....	39
Encadré 2 Classification des bonnes pratiques d’après l’entreprise Chevron (Source : O’Dell et al, 1998) .....	61
Encadré 3 Evolution d’une pratique chez la F.A.O. (Source : F.A.O.) .....	61
Encadré 4 Le CJD, une communauté de pratiques inspirée de Wenger (1998) et Wenger et al (2002) et décliné par nos soins sur le CJD.....	76
Encadré 5 Définition de la Pépite – pratique innovante retenue par le COPIL du CJD pour être diffusées au sein et en dehors de la communauté .....	123
Encadré 6 Composition du groupe « chercheurs de pépites » .....	124
Encadré 7 Caractéristiques des communautés épistémiques, extrait de Haas (1992, p 3) : ..	186
Encadré 8 Coûts liés à la recherche et diffusion des bonnes pratiques au sein du CJD .....	187
Encadré 9 Témoignage n°1 d’une adhérente du comité pépites au sujet du positionnement du chercheur, septembre 22 .....	198
Encadré 10 Témoignage n°2 d’un adhérent du comité pépites au sujet du positionnement du chercheur, septembre 22 .....	199



# LISTE DES FIGURES

## Liste des schémas

Schéma 1 Structure de la thèse en termes de chapitres.....	33
Schéma 2 Synthèse des 4 stades de maturité des CoPs (Source : notre production, dans la continuité de Lee et al, 2001).....	48
Schéma 3 Le processus d'identification et de transfert d'une best practice .....	59
Schéma 4 Conceptualiser la façon dont la CoP affirme sa légitimité à un stade crucial de son développement : l'approche par le travail effectué par la CoP de sélection des bonnes pratiques à diffuser et des conditions organisationnelles de ce travail.....	64
Schéma 5 Une gouvernance décentralisée au CJD (source : notre production) .....	74
Schema 6 Our research design framework .....	92
Schéma 7 Le processus de qualification des innovations managériales au CJD.....	130
Schéma 8. L'impensé de l'organisation dans sa capacité à influencer son environnement ..	150
Schéma 9 Les configurations organisationnelles et leur positionnement en termes de stabilité .....	155
Schéma 10 Le travail de coordination des initiatives d'identification et de diffusion des bonnes pratiques au sein du CJD.....	169
Schéma 11 Outil de pilotage des bonnes pratiques au CJD (Source : notre production) .....	190
Schéma 12 L'enjeu de conciliation des logiques du CJD dans sa volonté d'être reconnu en externe comme mouvement patronal militant en diffusant ses bonnes pratiques tout en conservant sa nature de CoP externe dédiée à la formation des dirigeants .....	191



Schéma 13 une articulation de légitimité interne et externe dans les CoPs à travers les bonnes pratiques (Source : Notre production).....	205
---	-----

### Liste des graphiques

Figure a the significance of the two EBM evidence dimensions.....	101
Figure b Critical judgment: to disseminate or not the best practices.....	104

### Liste des illustrations

Illustration 1 Photo de Jean Mersch, fondateur du CJP (Source : CJD).....	66
Illustration 2 Evolution des logos : du CJP au CJD (Source : CJD).....	66
Illustration 3 Extraits de la « Revue des Jeunes Dirigeants » du 10 janvier 1939 (Source : CJD) .....	67
Illustration 4 : Journée des CoPserniciens : des jeunes dirigeants ayant accompli leur parcours JD. Crédit photo Gilles Piel .....	72
Illustration 5 Les formations internes du CJD que chaque adhérent est prié de suivre dans sa formation de JD (Source : CJD).....	72
Illustration 6 Newsletter extract - 09/05/2019 .....	93

