

# innovations

REVUE D'ÉCONOMIE ET DE MANAGEMENT DE L'INNOVATION  
JOURNAL OF INNOVATION ECONOMICS & MANAGEMENT

## **Appel à contributions - Numéro thématique**

### **De l'informel au formel : Comment les connaissances produites par les communautés sont-elles appropriées par leur entreprise mère ?**

Editeur(s) invité(s):

Karine Goglio, Kedge Business School, Toulon, France

Florence Crespin-Mazet, Kedge Business School, Toulon, France

Laurent Simon, Mosaic HEC Montréal

Patrick Cohendet, Mosaic HEC Montréal

Dès 1986, dans son célèbre ouvrage *Complex Organizations*, Perrow suggère que nous vivons dans une société d'organisations dont les caractéristiques remettent en question ces mécanismes d'organisation traditionnels. Ainsi, plusieurs auteurs (Paula & Scheinkman, 2007 ; Cheney et al., 2014), défendent une nouvelle vision de l'entreprise comme une entité sociale dotée à la fois d'une dimension d'inclusion formelle et d'une dimension informelle et émergente fondée sur les liens interpersonnels de ses membres. Plusieurs auteurs soulignent l'enchevêtrement complexe et changeant de ces relations et soulignent de prendre en compte ces deux aspects pour avoir une compréhension complète de l'organisation (McEvily, Soda, & Tortoriello, 2014).

Alors que la dimension formelle des organisations (systèmes de contrôle et d'incitation, structure d'autorité pour arbitrer les conflits, aménagement d'espaces de négociation, Nickerson & Zenger, 2004) est garante de la fiabilité et de la reproductibilité des procédures et des routines, les structures organiques et informelles sont associées à la flexibilité, l'innovation et à la création de nouvelles connaissances (capitalisation de bonnes pratiques, résolution de problèmes, développement de nouvelles idées). La littérature sur les communautés de

connaissances (Lave & Wenger, 1991 ; Amin & Cohendet, 2004 ; Amin & Roberts, 2008) propose que la création et le développement de nouvelles connaissances ont lieu dans des communautés considérées comme des structures informelles, tandis que la mise en œuvre et la systématisation des connaissances qu'elles produisent sont effectuées dans des structures formelles. Ces communautés de connaissance sont des groupes de personnes liées par des intérêts, des pratiques ou des passions communes, qui interagissent et échangent des informations régulièrement, principalement de manière informelle et non organisée, et en dehors des lignes d'autorité habituelles.

Ces communautés sont décrites comme des moyens efficaces de favoriser l'apprentissage individuel et collectif (Wulandhari et al., 2021), la résolution collaborative de problèmes (Orr, 1990 ; Yström & Agogué, 2020 ; Carton et al., 2021), l'innovation collaborative (Kodama, 2015), et l'innovation sociale (Mulgan, 2006), grâce au partage et à la création de connaissances (Brown & Duguid, 1991).

La séparation des tâches cognitives entre les structures formelles de l'entreprise et ses communautés de connaissances soulève la question de savoir comment les deux sont coordonnées. Cette question constitue l'objectif de ce numéro spécial qui vise à comprendre :

- Quels mécanismes permettent aux connaissances générées dans les communautés d'être validées et appropriées par la structure formelle de leur organisation ?

Le problème de la combinaison et de l'adaptation des logiques managériales et communautaires implique de gérer l'équilibre délicat entre l'auto-organisation et le contrôle (Agterberg et al., 2008 ; Harvey, et al., 2013, Carton et al., 2018). L'enjeu est d'éviter le risque de tuer la production de nouvelles connaissances (Durisin & Torodova, 2012, Bootz, 2015 ; Borzillo et al., 2008 ; Dupouët & Barlatier, 2011), tout en préservant l'autonomie et le fonctionnement interne des communautés (Goglio et al., 2023 ; Crespín-Mazet et al., 2023 ; Bootz & Lièvre, 2023). Les difficultés d'intégration peuvent également être liées au manque d'alignement des productions communautaires à la stratégie d'entreprise ou à une différence de sens accordé à l'innovation : la communauté peut aussi constituer un espace où les connaissances produites restent piégées et n'atteignent pas l'extérieur de la communauté (Goglio et al., 2023 ; Crespín-Mazet et al., 2023).

Pour surmonter ces difficultés, la littérature propose cinq principaux mécanismes de coordination entre les structures formelles et informelles de l'organisation.

Tout d'abord, l'intégration de l'intrapreneuriat dans l'approche communautaire. Dans ce cas, les membres des communautés ayant des idées bénéficient du soutien de leur entreprise pour les traduire en réalité. L'entreprise apporte son aide précieuse en mettant en place des moyens d'incubation (exemple : moyens et méthodes de prototypage rapide) pour transformer les idées en réalisations compétitives (Sarazin, Cohendet, Simon, 2017). Ce soutien ne s'apparente pas à un contrôle : la structure formelle n'impose pas la direction à prendre mais choisit les idées qui l'intéressent pour les soutenir. Elle peut aussi mettre en place des processus de reconnaissance pour légitimer les contributions des membres-intrapreneurs dans l'innovation (Sarazin, Cohendet, Simon, 2017).

Dans le second cas, les communautés informelles se développent dans les interstices de la structure formelle. Par conséquent, si les managers agissent sur la structure formelle, ils influenceront mécaniquement la structure informelle (Clement & Puranam, 2017 ; Gulati & Puranam, 2009 ; Nickerson & Zenger, 2002 ; Poppo & Zenger, 2002). Ce mécanisme ne peut que fonctionner lorsque les communautés de connaissances produisent de nouvelles connaissances alignées avec la stratégie.

Dans le troisième cas, il s'agit de s'assurer que les objectifs de l'entreprise et des communautés sont alignés, tout en laissant la communauté libre de s'organiser comme elle le souhaite (McDermott et Archibald, 2010). Un travail de frontière orchestré par des acteurs frontières peut faciliter la diffusion et l'appropriation de nouvelles connaissances auprès des décideurs de l'entreprise (Wenger, 1998 ; Schulte et al., 2020) voire auprès de ses autres communautés.

La quatrième solution consiste à mettre en place une gouvernance communautaire basée sur les rôles de coordinateur et de sponsor (McDermott et Archibald 2010, Probst et Borzillo 2007, 2008). Le risque est que le caractère véritablement « communautaire » des communautés disparaisse. La direction peut alors considérer les communautés comme des services ou des groupes de projet qui peuvent être gérés de manière traditionnelle. Les communautés engagées dans des activités exploratoires qui n'entrent pas en résonance avec la structure formelle, risquent alors de manquer de soutien.

Dans ces solutions, les mécanismes précis par lesquels les communautés peuvent être articulées avec la structure formelle et comment leurs connaissances peuvent être incorporées dans les structures formelles restent relativement inexplicables.

Plus récemment, certains auteurs évoquent une cinquième forme de coordination via la création par l'entreprise de structures frontière internes dans l'alignement des productions des

communautés à la stratégie de l'organisation et dans la négociation de leur acceptation par les cadres supérieurs. Elles sont positionnées entre la couche formelle de l'organisation et sa couche informelle (communautés) afin d'assurer la coordination et l'alignement stratégique entre les deux.

En appliquant les travaux sur les villes créatives à l'entreprise, Cohendet et al. (2010) font alors référence à la notion de middleground. Cette littérature a montré que l'innovation repose sur l'existence de trois couches créatives qui se complètent pour explorer et exploiter les connaissances (Simon, 2009 ; Cohendet et Zapata 2009 ; Cohendet et al., 2010): l'upperground composé des structures formelles telles que les entreprises, organisations et institutions, le middleground composé des structures informelles (communautés, clubs, associations, plateformes de connaissances) et l'underground composé des individus engagés de manière informelle dans les activités créatives, scientifiques, technologiques ou artistiques.

Tandis que Cohendet et al. (2020) applique le modèle du middleground à l'entreprise, d'autres (Crespin, Goglio, Dupouet, Neukam, 2024) parlent d'une structure-frontière dotée de caractéristiques semi-formelles : objectifs et indicateurs de performance (formels), sponsorship de l'organisation (sans liens hiérarchiques avec le reste de l'organisation), auto-organisation, double appartenance de leurs membres (communautés et structure semi-formelle) leur conférant leur légitimité interne.

Dans ce numéro spécial, nous explorons à la fois l'entreprise formelle hiérarchique classique et les divers types de communautés de connaissances (Amin & Roberts, 2008) qu'elle abrite telles que les communautés de pratique (Wenger, 1998, Pyrko et al, 2019), les communautés épistémiques (Haas, 1992), les communautés de savoir (Boland & Tenkasi 1995), les communautés de collaboration (Heckscher & Adler, 2006), les communautés de création (Sawnhey & Prandelli 2000), les communautés d'innovation (Lynn et al., 1997), les communautés d'utilisateurs (von Hippel, 1986) et les communautés open source (Dahlander & Magnusson, 2005 ; Schaarschmidt et al.,2015, Viseur & Charleux, 2019).

Nous cherchons à rassembler des articles qui apportent une substance empirique et une clarté conceptuelle (articles théoriques) en abordant plusieurs questions de recherche sur les relations entre les communautés de connaissances et les structures formelles telles que :

Contrôle vs autonomie :

- Quels sont les mécanismes de management permettant de garantir l'alignement des travaux de la communauté avec les objectifs de l'entreprise ? Quelles sont les conséquences d'un non-alignement pour la communauté ?

- Comment l'entreprise peut-elle soutenir une communauté sans nécessairement en attendre un retour immédiat ?
- Comment l'entreprise peut-elle soutenir les initiatives communautaires sans les contrôler et les faire siennes ?

#### Appropriation des productions communautaires :

- Comment les connaissances développées dans les communautés se déplacent vers les structures formelles et sont adoptées.
- Comment s'opère (par qui, via quels leviers) la validation et l'appropriation des connaissances produites par les communautés par l'organisation formelle ?
- Quels mécanismes permettent aux connaissances générées dans les communautés d'être validées et appropriées par la structure formelle.
- Comment passer de la production d'idées et de connaissances à leur intégration dans le processus d'innovation de l'organisation ?
- Quel est le rôle des acteurs frontières et/ou des intermédiaires de l'innovation dans le transfert de connaissances d'une communauté vers son entreprise mère ?
- Quel est le rôle des structures frontières internes dans l'alignement des résultats des communautés sur la stratégie de l'organisation et dans la négociation de leur acceptation par les cadres supérieurs ?

#### Valorisation du travail communautaire :

- Comment la structure formelle valorise-t-elle les productions des communautés (mode et mécanismes d'appréciation de la valeur) ?
- Comment la structure formelle valorise-t-elle l'appartenance et/ou la contribution de ses salariés à une communauté (leader, membre, sponsor ...) ?
- Comment démontrer la valeur des communautés pour les membres, pour les personnes extérieures et pour l'organisation ?

#### Soutien de l'entreprise mère envers ses communautés :

- Quel est le rôle d'un programme de communautés d'entreprise dans le soutien aux communautés ? Peut-il jouer le rôle de structure frontière entre les communautés et l'organisation formelle ?
- Quel est le profil et les qualités indispensables à un leader pour animer et soutenir une communauté ?
- Quel est le rôle d'un sponsor dans le soutien et la valorisation des communautés ?
- Quels sont les mécanismes de management permettant de soutenir le développement de pratiques innovantes au sein des communautés de connaissances ?

## Références

- Amin, A., Roberts, J., (2008), *Community, Economic Creativity, and Organisation*, Oxford University Press, Oxford.
- Ahrne, G., Brunsson, N. (2011). "Organization outside organizations: The significance of partial organization," *Organization*, Vol. 18, N° 1, p. 83-104.
- Agterberg, M., Van Den Hooff, B., Huysman, M., & Soekijad, M. (2010). Keeping the wheels turning: The dynamics of managing networks of practice. *Journal of Management Studies*, 47(1), 85-108.
- Biancani, S., McFarland, D. A., & Dahlander, L. (2014). The semiformal organization. *Organization Science*, 25(5), 1306-1324.
- Birchall, J. (1994). *Co-op: the People's Business*. Manchester University Press.
- Blagoev, B., Costas, J., & Kärreman, D. (2019). 'We are all herd animals': Community and organizationality in coworking spaces. *Organization*, 26(6), 894-916
- Boland Jr, R. J., & Tenkasi, R. V. (1995). Perspective making and perspective taking in communities of knowing. *Organization science*, 6(4), 350-372.
- Bootz, J. P., Borzillo, S., & Raub, S. (2022). Leaders of organisational communities of practice: their characteristics, activities, and fit with their communities. *Knowledge Management Research & Practice*, 1-11.
- Bootz, J. P., & Lievre, P. (2023). From a spontaneous community of practice to a piloted community of practice: A longitudinal study of resilience construction. *European Management Journal*, 41(4), 550-559.
- Brown, J. S., & Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization science*, 2(1), 40-57.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (George M. (1961). *The management of innovation*. New York, NY: Oxford University Press.
- Carton, S., Corbett-Etchevers, I., Farastier, A., & Fine-Falcy, S. (2021). Diversity Of Perception Of The Dynamics Between Collective Identity And Innovation In Communities Of Practice. *International Journal of Innovation Management*, 25(05), 2150057.
- Carton, S., Corbett Etchevers, I., Farastier, D. et Fine-Falcy, S. (2018). 'Virtual COPs as a new form of organizing collaborative knowledge: conflicts of logics in a multinational organization'. 34th, Tallinn: EGOS Colloquium (European Group for Organizational Studies), Estonie

- Cheney, G., Santa Cruz, I., Peredo, A. M., & Nazareno, E. (2014). Worker cooperatives as an organizational alternative: Challenges, achievements and promise in business governance and ownership. *Organization*, 21(5), 591-603.
- Clement, J., & Puranam, P. (2017). Searching for Structure: Formal Organization Design as a Guide to Network Evolution. *Management Science*, (August), mns.2017.2807.
- Cohendet, P., and Zapata S. (2009), Innovation and Creativity: Is there Economic Significance to the Creative City? *International Management*, vol.13, p. 23-36.
- Cohendet, P., Grandadam, D., and Simon L. (2010), The Anatomy of the Creative City, Industry and Innovation, *Industry and Innovation*, vol.17, N°1, p. 91-111
- Coombes, P. H., & Jones, S. 2020. Toward auto-netnography in consumer studies. *International Journal of Market Research*, 62(6): 658–665.
- Contu, A. (2014). On boundaries and difference: Communities of practice and power relations in creative work. *Management Learning*, 45(3), 289-316
- Crespin-Mazet F., Dupouet O., Goglio K, Neukam M (2023), “Harnessing Internal Communities: the role of boundary structures”, *Management International*, Vol.27, n°4.
- De Paula, A., & Scheinkman, J. A. (2007). The informal sector.
- Dobusch, L., & Schoeneborn, D. (2015). Fluidity, identity, and organizationality: The communicative constitution of Anonymity. *Journal of management studies*, 52(8), 1005-1035.
- Dupouët, O., & Barlatier, P. J. (2011). Le rôle des communautés de pratique dans le développement de l’ambidextrie contextuelle : le cas GDF SUEZ. *Management international*, 15(4), 95-108.
- Durisin, B., & Todorova, G. (2012). A study of the performativity of the “ambidextrous organizations” theory: Neither lost in nor lost before translation. *Journal of Product Innovation Management*, 29, 53-75.
- Goglio K, Crespin-Mazet F., Simon L., Cohendet P. Wenger-Trayner E. (2023), “Managing with communities for innovation, agility, and resilience”, *European Management Journal*, Volume 41, Issue 4, August 2023, Pages 534-539.
- Gulati, R., & Puranam, P. (2009). Renewal Through Reorganization: The Value of Inconsistencies Between Formal and Informal Organization. *Organization Science*, 20(2), 422–440.
- Heckscher, C., & Adler, P. (Eds.). (2006). *The firm as a collaborative community: Reconstructing trust in the knowledge economy*. OUP Oxford.
- Haas, P. M. (1992). Introduction: epistemic communities and international policy coordination. *International organization*, 46(1), 1-35.

- Kodama, M. (2015). Collaborative innovation: Developing health support ecosystems. New York: Routledge.
- Kojo, I., & Nenonen, S. (2017). Evolution of co-working places: drivers and possibilities. *Intelligent buildings international*, 9(3), 164-175.
- Lynn, L. H., Aram, J. D., & Reddy, N. M. (1997). Technology communities and innovation communities. *Journal of Engineering and Technology Management*, 14(2), 129-145.
- McEvily, B., Soda, G., & Tortoriello, M. (2014). More formally: Rediscovering the missing link between formal organization and informal social structure. *Academy of Management Annals*, 8(1), 299-345.
- McDermott, R., & Archibald, D. (2010). Harnessing your staff's informal networks. *Harvard business review*, 88(3), 82-89.
- Nickerson, J. A., & Zenger, T. R. (2004). A Knowledge-Based Theory of the Firm—The Problem-Solving Perspective. *Organization Science*, 15(6), 617–632.
- Mulgan, G. (2006). The process of social innovation.
- Orr, J. E. (1990). *Talking about machines: An ethnography of a modern job*. Cornell University.
- Perrow, C. (1986). Complex organizations.
- Poppo, L., & Zenger, T. (2002). Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? *Strategic Management Journal*, 23(8), 707–725.
- Probst, G., & Borzillo, S. (2008). Why communities of practice succeed and why they fail. *European management journal*, 26(5), 335-347.
- Pyrko, I., Dörfler, V., & Eden, C. (2019). Communities of practice in landscapes of practice. *Management Learning*, 50(4), 482-499.
- Sarazin, B., Cohendet, P., & Simon, L. (2017). *Les communautés d'innovation : de la liberté créatrice à l'innovation organisée*. Éditions EMS.
- Sawhney, M., & Prandelli, E. (2000). Communities of creation: managing distributed innovation in turbulent markets. *California management review*, 42(4), 24-54.
- Schaarschmidt, M., Walsh, G., Von Kortzfleisch, H. F. O. (2015), How Do Firms Influence Open Source Software Communities? A Framework and Empirical Analysis of Different Governance Modes, *Information and Organization*, 25(2), 99-114.
- Schulte, B., Andresen, F., Koller, H., 2020. Exploring the embeddedness of an informal community of practice within a formal organizational context: A case study in the German military. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 27, p. 153-179.

Simon, L. (2009). “Underground, upperground et middleground : les collectifs créatifs et la capacité créative de la ville”, *Management International*, vol. 13, p. 37-51.

Viseur, R., & Charleux, A. (2019). Changement de gouvernance et communautés open source : le cas du logiciel Claroline. *Innovations*, 58(1), 71-104.

Von Hippel, E. (1986). Lead users: a source of novel product concepts. *Management science*, 32(7), 791-805.

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

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

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

Wenger-Trayner, E., & Wenger-Trayner, B. (2020). *Learning to make a difference: Value creation in social learning spaces*. Cambridge university press.

Wulandhari, N. B. I., Mishra, N., Dora, M., & Samuel, F. W. (2021). Understanding rural Do-It-Yourself science through social learning in communities of practice. *Technological Forecasting and Social Change*, 163, 120411.

Yström, A., Agogué, M. (2020). Exploring practices in collaborative innovation: Unpacking dynamics, relations, and enactment in-between spaces. *Creativity & Innovation Management*, 29, 1, 141–145.

### **Modalités de soumission et Dates importantes :**

- **30 septembre 2025** : date limite de soumission des articles complets (sur la plateforme de la revue *Innovations* : <https://inno.manuscriptmanager.net>)
- Recommandations aux auteurs : <http://innovations.cairn.info/instructions-aux-auteurs/>
- **30 septembre 2026** : acceptation finale

Contacts pour toute information : Karine Goglio : [karine.goglio@kedgebs.com](mailto:karine.goglio@kedgebs.com)