UODC L'université ouverte des compétences
La plateforme de référence sur le management et les compétences

Mardi 18 décembre 2018
18h - 20h
AgroParisTech

Laurence FOURCADE
Directrice du projet KM et Transformation
Internationale des RH du groupe Keolis

Les communautés de coopération entre professionnels

Les pratiques, les effets, les précautions chez Keolis

Dossier Documentaire

- 152 pages -

Le Dossier Documentaire de l'UODC

Les communautés de coopération entre professionnels
Les pratiques, les effets, les précautions chez Keolis

Sommaire

- **Autour de Laurence Fourcade**..... **pp. 03-10**

• Présentation de Laurence Fourcade
Viadeo (http://fr.viadeo.com/fr/), 2 p.

• Keolis reçoit le prix européen Most Admired Knowledge Enterprises (MAKE)
Keolis (www.keolis.com/fr), 2017, 2 p.

• Keolis : L'opérateur de transports fait circuler ses bonnes pratiques
Truffaut Hélène, *Entreprises & Carrières* (www.wk-rh.fr), 2016, 2 p.

- **Les communautés de coopération entre professionnels**..... **pp. 11-144**

• L'évolution du manager : un pilote de communauté de pratique entre l'expert et l'intrapreneur
Bootz Jean-Philippe, Management & Avenir n°63 (pp. 115-139), *Cairn Info* (www.cairn.info), 2013, 26 p.

• Le développement d'une communauté de pratique. Une analyse relationnelle
Dameron Stéphanie et Josserand Emmanuel, Revue française de gestion n°174 (pp. 131-148), *Cairn Info* (www.cairn.info), 2008, 19 p.

• Participer à une communauté de pratique virtuelle : retours d'expériences dans une multinationale de l'ingénierie
Tessier Nathalie, Bourdon Isabelle et Kimble Chris, Recherches en sciences de gestion n°100 (pp. 121-140), *Cairn Info* (www.cairn.info), 2014, 21 p.

• Communauté de pratique dans le domaine de la promotion de la santé : analyse du sentiment d'appartenance et des pratiques de leadership
Renaud Lise et alii, Communiquer n°19, *OpenEdition* (https://journals.openedition.org), 2017, 19 p.

• Le rôle des communautés de pratique dans le développement de l'ambidextrie contextuelle : le cas GDF SUEZ
Dupouët Olivier et Barlatier Pierre-Jean, Management international n°4 (pp. 95-106) *Érudit* (www.erudit.org), 2011, 15 p.

• Favoriser l'émergence de communautés de pratique pour le partage de connaissances : retour d'expérience à partir du cas e2v Grenoble
Cappe Emmanuelle, Chanal Valérie et Rommeveaux Philippe, *HALSHS* (https://halshs.archives-ouvertes.fr), 2010, 33 p.

- **Sept vidéos de l'UODC sur communautés professionnelles de pratiques et réseaux**..... **pp. 145-152**

1 - Université des pratiques, communautés et professionnalisation. L'exemple de la Sales Academy chez L'Oréal
Éric Mellet, *L'UODC* (www.uodc.fr), Vidéo n°193, mars 2016, 1 p.

2 - Les communautés de pratiques chez Schneider Electric. Pratiques collaboratives et performance
Louis-Pierre Guillaume, *L'UODC* (www.uodc.fr), Vidéo n°183, août 2015, 1 p.

3 - Produire de la valeur à plusieurs centaines de personnes. Intelligence collective, réseaux, coopération
Jean-Michel Cornu, *L'UODC* (www.uodc.fr), Vidéo n°170, novembre 2014, 1 p.

4 - Déployer un réseau social d'entreprise. La culture et les pratiques de Danone
Nicolas Rolland, *L'UODC* (www.uodc.fr), Vidéo n°157, octobre 2013, 1 p.

5 - Entreprise web 2.0, communautés professionnelles. L'expérience de Renault
Juliette Girard, *L'UODC* (www.uodc.fr), Vidéo n°147, février 2013, 1 p.

6 - Communautés professionnelles de pratiques et réseaux. L'expérience du Groupe Solvay
Philippe Drouillon, *L'UODC* (www.uodc.fr), Vidéo n°135, mars 2012, 1 p.

7 - Réseaux sociaux, communautés de pratiques : les effets sur le travail
Véronique Duveau, *L'UODC* (www.uodc.fr), Vidéo n°106, juin 2010, 1 p.

les dossiers de l'UODC

L'Université Ouverte des Compétences

Le Dossier Documentaire de l'UODC

Les communautés de coopération entre professionnels
Les pratiques, les effets, les précautions chez Keolis

- Partie I -

- **Autour de Laurence Fourcade**..... **pp. 03-10**

• Présentation de Laurence Fourcade
Viadeo (http://fr.viadeo.com/fr/), 2 p.

• Keolis reçoit le prix européen Most Admired Knowledge Enterprises (MAKE)
Keolis (www.keolis.com/fr), 2017, 2 p.

• Keolis : L'opérateur de transports fait circuler ses bonnes pratiques
Truffaut Hélène, *Entreprises & Carrières* (www.wk-rh.fr), 2016, 2 p.

viadeo

S'inscrire Se connecter

aurence Fourcade

Directrice Knowledge Management et Collaboration, Keolis

Echangez avec Laurence Fourcade en vous inscrivant gratuitement sur Viadeo.

S'inscrire gratuitement

En poste chez Keolis

Précédents : PWC Consulting, TranSystems, unité Management & Supply Chain Consulting, San Francisco, ANZDL (Groupe BOLLORE), Los Angeles

Précédents : Monterey Institute Of International Studies, Groupe ESC ROUEN

Contacts
35

Levallois, Ile-de-France, France

En résumé

J'ai un esprit très analytique, une approche pluridisciplinaire (opérations, marketing, ressources humaines, technologique) et une vision stratégique

des problématiques d'entreprises.

Parcours

Directrice Knowledge Management & Collaboration

Chez Keolis

De juin 2012 à aujourd'hui

Senior Manager Gestion des Compétences

Chez PWC Consulting

De 2010 à juin 2012

Refonte de la fonction planning et gestion des compétences pour la division Consulting de PwC (Effectif: 500): mise en place de process et formation de l'équipe planning pour l'optimisation du taux d'occupation des collaborateurs tout en favorisant la gestion de leur carrière; développement des ...
Lire la suite

Directrice

Chez TranSystems, unité Management & Supply Chain Consulting, San Francisco

De 1998 à 2006

Cabinet de conseil et ingénierie transport, 300 millions USD de CA, 11% de croissance / an

MANAGEMENT :
• Développement intégral de la practice Recrutement, spécialisée dans la sélection de cadres supérieurs et dirigeants en transport, logistique et supply chain
• Membre du comité stratégique ...
Lire la suite

Analyste en marketing

Chez ANZDL (Groupe BOLLORE), Los Angeles

De 1995 à 1998

Armateur, leader sur la ligne USA – AUS/N-Zélande, finaliste du Prix Malcome Baldridge, 285 millions USD de CA, marge nette 5 fois supérieure à la moyenne du secteur d'activité

• Réalisation d'études de marché et de profitabilité sur de nouveaux services
• Pilotage du Customer Satisfaction ...
Lire la suite

Monterey Institute Of International Studies, Monterey

Management International, Ressources Humaines, Monterey Institute of International Studies

De 1993 à 1994

Groupe ESC ROUEN, Mont Saint Aignan

Marketing, Management International, Management International

De 1991 à 1993

Compétences

- Accompagnement
- Amélioration De La Performance
- Commercial
- Conduite De Changement
- Développement Commercial
- Knowledge Management
- Management
- Organisation

Voir toutes les compétences (12)

COMMUNIQUÉ DE PRESSE
Paris, 21 novembre 2017

Keolis reçoit le prix européen Most Admired Knowledge Enterprises (MAKE)

Premier opérateur de transport public à recevoir cette distinction, Keolis a vu sa politique de gestion des connaissances – création d'outils, méthodes et modes d'organisation pour faciliter la conservation et le partage des connaissances au sein de l'entreprise – récompensée du prix britannique MAKE award.

Créé en 1999, le *European Most Admired Knowledge Enterprises (*MAKE) *Award* est un prix britannique qui récompense les meilleures pratiques d'entreprise en matière de gestion des connaissances (Knowledge Management). En concevant des outils, des méthodes et des modes d'organisation facilitant la circulation des connaissances au sein de leurs différentes entités, des entreprises comme Keolis développent des produits, services et autres solutions issus d'un véritable socle de connaissances et de retours d'expérience. Le MAKE award met ainsi en valeur les entreprises qui ont réussi à saisir l'intérêt stratégique d'identifier et de globaliser les connaissances afin d'en faciliter l'accès au plus grand nombre.

Lors de l'édition 2017, 48 organisations étaient en lice pour le MAKE award dans la « catégorie Europe ». 23 d'entre elles ont été retenues comme finalistes et seules 13 ont été récompensées. Avec un score de 68,91 (sur un maximum de 80), Keolis décroche la troisième place du classement général et la première dans la catégorie « collaboration et partage de connaissances » (collaboration and knowledge sharing).

Développer la bonne gestion des connaissances augmente la capacité d'une entreprise à innover. C'est un enjeu stratégique clé d'autant plus pour un Groupe tel que Keolis qui, en étant composé de 58 300 collaborateurs répartis dans 300 filiales, englobe des pratiques, des savoir-faire et des cultures différentes. C'est pourquoi Keolis a lancé, il y a cinq ans, son programme de Knowledge Management (gestion des connaissances) avec la création de KeoShare, une plateforme collaborative en ligne dédiée au partage de connaissances entre les collaborateurs répartis dans les 16 pays d'implantation du Groupe. Cette plateforme était un facilitateur de dialogue entre collaborateurs qui pouvaient ainsi échanger leurs bonnes pratiques et retours d'expérience sur diverses problématiques métiers (sécurité, exploitation, maintenance, services clients).

Afin de généraliser l'utilisation d'un tel outil, le Groupe a lancé en avril 2017 KeoSphere, un nouveau portail intranet collaboratif fusionnant l'ancien portail intranet et cette plateforme KeoShare.
Depuis le lancement de KeoShare, plus de 150 000 contenus ont été partagés, pour 355 000 téléchargements. 2 000 sujets de forums ont été créés recevant 4 200 réponses dans 180 communautés.

Depuis avril 2017, KeoSphere compte :

- 6 000 membres
- 79 000 visites en 6 mois
- 8 000 recherches effectuées par semaine
- plus de 7 000 pages vues par jour

La France, les Etats-Unis, le Royaume-Uni, la Suède et l'Australie arrivent en tête des pays qui utilisent le plus la plateforme.

Jean-Pierre Farandou, Président du Groupe Keolis :

« Le partage de connaissances est un élément structurant de l'ADN de Keolis. Nous sommes fiers de recevoir cette distinction qui vient reconnaître notre capacité à mettre l'intelligence collective au service de nos clients comme de nos collaborateurs. Promouvoir le « mieux vivre-ensemble » doit avant tout se faire dans les murs de l'entreprise. Cette culture du partage permet aux collaborateurs du Groupe de véhiculer le savoir-faire ainsi que le savoir-être de Keolis partout dans le monde et de développer ainsi de véritables solutions sur-mesure. »

À propos de Keolis

Pionnier dans le développement des transports publics, Keolis est le partenaire des décideurs publics qui souhaitent faire de la mobilité partagée un levier d'attractivité et de vitalité pour leur territoire. Leader de l'exploitation de métro automatique et de tramway dans le monde, Keolis s'appuie sur une politique d'innovation soutenue et ouverte avec l'ensemble de ses partenaires et filiales - Kisio, LeCab, EFFIA, Keolis Santé, Cykleo – pour renforcer son cœur de métier et développer de nouvelles offres de mobilité partagée innovantes et « sur-mesure » : trains, bus et cars, trolley bus, VTC collectifs, navettes fluviales et maritimes, vélo en libre-service, auto partage, navette autonome 100% électrique, téléphérique urbain... En France, Keolis est le n°2 du stationnement grâce à sa filiale EFFIA et le n°1 du transport sanitaire depuis la création de Keolis Santé en juillet 2017.
Détenu à 70% par SNCF et à 30% par la Caisse de Dépôt et Placement du Québec (CDPQ), le Groupe compte 58 300 collaborateurs répartis dans 16 pays et a réalisé un chiffre d'affaires de 5,1 milliards d'euros en 2016. Aujourd'hui, plus de 3 milliards de voyageurs ont utilisé l'un des services de mobilité partagée proposés par Keolis.

* Keolis est historiquement présent en France et s'est développé en Allemagne, en Australie, en Belgique, au Canada, en Chine, au Danemark, aux Emirats arabes unis, aux Etats-Unis, en Inde, au Luxembourg, en Norvège, aux Pays-Bas, au Portugal, au Royaume-Uni et en Suède.

CONTACTS

Céline Pasqualini

Directrice des relations médias
01 71 32 93 01
celine.pasqualini@keolis.com www.keolis.com

Noémie Monti

Chargée des relations médias
01 71 32 97 03
noemie.monti@keolis.com www.keolis.com

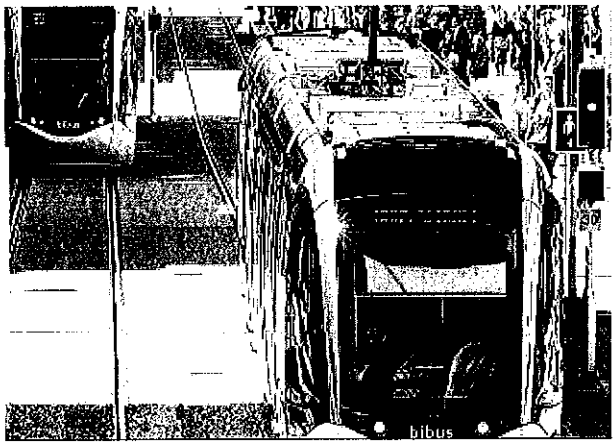
Entreprise&Carrières
L'HEBDOMADAIRE DES RESSOURCES HUMAINES ET DU MANAGEMENT

PRIX DE L'ENTREPRISE COLLABORATIVE 2015

Keolis : L'opérateur de transports fait circuler ses bonnes pratiques

Le groupe a déployé une plate-forme collaborative pour favoriser le partage de savoir-faire, avec une solide démarche d'accompagnement de ses communautés.

par **Hélène Truffaut** 28/01/2016 Entreprise & Carrières



C'est dans le cadre d'une démarche globale de knowledge management (KM) qu'a germé le projet KeoShare. En pleine croissance, Keolis, l'opérateur privé de transports publics de voyageurs, avait besoin de centraliser les informations relatives à des projets d'amélioration de tout ordre, afin de les valoriser dans les appels d'offres à l'international.

« Nous nous sommes rendu compte que les retours d'expérience, utiles aux équipes commerciales, l'étaient aussi d'un point de vue opérationnel, explique Laurence Fourcade, directrice du KM de Keolis. Il fallait faire en sorte que chacun puisse s'exprimer et que l'information circule entre les filiales. »
Le projet a démarré en avril 2013, avec la mise en place d'un groupe de travail intégrant le KM, le marketing, la communication, les RH, les commerciaux et l'informatique pour réfléchir à la façon d'outiller ce partage des connaissances. À l'automne, l'entreprise a présélectionné trois solutions qu'elle a testées pendant cinq mois, avec l'aide de 300 collaborateurs. « C'était aussi un test sur la façon dont nous allions pouvoir nous approprier un outil collaboratif et sur la meilleure manière de le déployer », souligne-t-elle. Durant cette période, la directrice a aussi pris conseil auprès de CoP-1 Knowledge Management & Collaboration, une association de professionnels expérimentés. « Dès le début, nous avons travaillé sur le concept de communauté. Nous allions avoir besoin d'animateurs et d'un solide accompagnement du changement, qui a été pris en compte dans le budget d'investissement. »

Une méthode de déploiement a ainsi été mise au point. Toute communauté doit avoir un sponsor : directeur de filière métier, directeur de projet, etc. Et son ouverture passe obligatoirement par la direction du KM, de façon à ce que les animateurs – deux par groupe pour qu'ils puissent se suppléer l'un l'autre – bénéficient d'un accompagnement ad hoc.

« Nous proposons des formations sur la solution elle-même, ainsi que des sessions sur l'animation de communauté : accueil des nouveaux membres, établissement d'un plan éditorial, etc. », détaille Laurence Fourcade. Les animateurs disposent aussi de leur propre communauté pour partager leurs questionnements et leurs bonnes pratiques.

55 communautés actives. L'outil sélectionné, en l'occurrence JCMS de Jalios, a été implémenté le 1er décembre 2014, avec une quinzaine de communautés déjà identifiées. « Nous avons adopté le principe d'un déploiement progressif en termes tant de création de communautés que d'activation, par celles-ci, des différentes fonctionnalités de la solution, explique-t-elle. Dans un premier temps, certaines activeront uniquement le forum, d'autres se limiteront au partage documentaire. » À ce jour, KeoShare compte 55 communautés actives – soit une centaine d'animateurs –, près de 300 visiteurs uniques par jour et quelque 3 000 contributeurs (cadres et agents de maîtrise). Un outil qui peut potentiellement intéresser 15 000 personnes. « Tout le monde n'y vient pas en même temps, convient Laurence Fourcade, et la progressivité permet justement de lever les réticences. »

Étonnamment, la plate-forme attire moins les jeunes, qui ne se sentent pas forcément les plus crédibles, que la génération X, et « surtout les personnes qui sont en recherche d'outils pour exceller », constate Colin Denoux, l'un des pilotes du projet. Mais la direction du knowledge management, qui assure un suivi des communautés, fait état d'un manque de temps des animateurs. « Ils consacrent entre 10 % et 20 % de leur activité à cette mission, et leur sponsor doit être au clair sur ce point, considère Laurence Fourcade. Nous poussons d'ailleurs, pour certains d'entre eux, à l'intégration de cette tâche, qui pourrait être inscrite dans une fiche de poste, dans leur prime de variable sur objectif. »

Une nouvelle façon de travailler. « KeoShare s'inscrit parfaitement dans notre projet d'entreprise, KeoLife, axé sur l'atteinte, pour chaque filiale, d'un niveau minimum d'excellence dans différents domaines, en croisant les points forts des unes et des autres, insiste la directrice du KM. Nous sommes vraiment sur une nouvelle façon de travailler. » Avec, à la clé, une valorisation des équipes, une meilleure intégration des nouvelles recrues et une diminution des e-mails d'ores et déjà perceptible.

Repères
Activité : Transports publics de voyageurs (filiale à 70 % du groupe SNCF et à 30 % de la Caisse de dépôt et placement du Québec).
Effectif : 60 000 collaborateurs dans 15 pays.
Chiffre d'affaires 2014 : 5,6 milliards d'euros.

Le Dossier Documentaire de l'UODC

Les communautés de coopération entre professionnels
Les pratiques, les effets, les précautions chez Keolis

- Partie II -

Les communautés de coopération entre professionnels..... **pp. 11-144**

- L'évolution du manager : un pilote de communauté de pratique entre l'expert et l'intrapreneur
Bootz Jean-Philippe, Management & Avenir n°63 (pp. 115-139), *Cairn Info* (www.cairn.info), 2013, 26 p.
- Le développement d'une communauté de pratique. Une analyse relationnelle
Dameron Stéphanie et Josserand Emmanuel, Revue française de gestion n°174 (pp. 131-148), *Cairn Info* (www.cairn.info), 2008, 19 p.
- Participer à une communauté de pratique virtuelle : retours d'expériences dans une multinationale de l'ingénierie
Tessier Nathalie, Bourdon Isabelle et Kimble Chris, Recherches en sciences de gestion n°100 (pp. 121-140), *Cairn Info* (www.cairn.info), 2014, 21 p.
- Communauté de pratique dans le domaine de la promotion de la santé : analyse du sentiment d'appartenance et des pratiques de leadership
Renaud Lise et alii, Communiquer n°19, *OpenEdition* (https://journals.openedition.org), 2017, 19 p.
- Le rôle des communautés de pratique dans le développement de l'ambidextrie contextuelle : le cas GDF SUEZ
Dupouët Olivier et Barlatier Pierre-Jean, Management international n°4 (pp. 95-106) *Érudit* (www.erudit.org), 2011, 15 p.
- Favoriser l'émergence de communautés de pratique pour le partage de connaissances : retour d'expérience à partir du cas e2v Grenoble
Cappe Emmanuelle, Chanal Valérie et Rommeveaux Philippe, *HALSHS* (https://halshs.archives-ouvertes.fr), 2010, 33 p.

CAIRN

CHERCHER, REPÉRER, AVANCER

L'ÉVOLUTION DU MANAGER : UN PILOTE DE COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE ENTRE L'EXPERT ET L'INTRAPRENEUR

Jean-Philippe Bootz

Management Prospective Ed. | « Management & Avenir »

2013/5 N° 63 | pages 115 à 139

ISSN 1768-5958

Article disponible en ligne à l'adresse :

https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2013-5-page-115.htm

Distribution électronique Cairn.info pour Management Prospective Ed..

© Management Prospective Ed.. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

L'évolution du manager : un pilote de communauté de pratique entre l'expert et l'intrapreneur

par Jean-Philippe Bootz[30]

Résumé

Malgré leur caractère récent, les communautés de pratique pilotées connaissent, avec l'avènement d'une économie fondée sur les connaissances, un développement significatif et rapide au sein des organisations. Elles constituent à ce titre un véritable « germe de changement » structurant pour l'évolution du management. Ces communautés pilotées ont par ailleurs la particularité d'être des structures hybrides qui conservent pour partie leur dimension auto-organisée tout en étant articulées à l'organisation formelle. L'objet de cet article est, à travers une investigation structurée de la littérature, de déterminer l'impact de ces structures hybrides, sur l'avenir du management et des managers. Nos réflexions portent en particulier sur les défis que constituent pour le management, le pilotage de ces communautés afin de parvenir à concilier deux éléments a priori antagonistes : l'auto-organisation et le pilotage. Elles portent également sur les conséquences de la multiplication de ces communautés pilotées sur l'évolution du profil des managers. Une synthèse des principales études empiriques récentes nous conduit à opérer une distinction entre communautés stratégiques d'exploration et communautés opérationnelles d'exploitation. Nous en déduisons deux figures de manager correspondants : l'intrapreneur et l'expert.

Abstract

Despite their recent character, and since a knowledge-based economy was born, driven communities of practice have known a significant and fast development within organisations. Therefore these structures are true and structuring seeds of change for the management's evolution. Beside, the driven communities' idiosyncrasy is their hybridity as they are partly self-organised whilst being attached to the formal organisation, too. The purpose of this communication is, through a structured survey on literature, to determine the impact of these hybrid structures on the future of management and on managers. More specifically we question the management's challenge in driving these communities and successfully combining two apparently opposite elements, ie. self-organisation and communities driving. Also, what are the consequences of the increase in driven communities on the

30. Jean-Philippe Bootz, Maître de Conférences, « Ecole de Management de Strasbourg (UdS), HuManiS, jean-philippe.bootz@em-strasbourg.eu

evolution of the managers' profiles ? A synthesis of the main recent empirical studies leads us to operate a distinction between strategic communities of exploration and operational communities of exploitation. We infer two figures of managers : intrapreneur and expert.

Les économies développées ont amorcé depuis les années 70 une réorientation de leurs structures productives vers des activités reposant davantage sur la création, l'utilisation et la diffusion de nouvelles connaissances. La part de l'immatériel, du travail intellectuel et de la R&D dans les processus de création de richesse n'a alors cessé de croître. Cette tendance s'est accélérée dans les années 90 sous l'impulsion des TIC et s'est accompagnée de changements affectant la quantité des savoirs produits, la complexité des produits fabriqués et l'organisation des acteurs dans la dynamique de la production des connaissances. Si bien qu'aujourd'hui la notion d'économie des connaissances fait consensus (Cohendet, 2003 ; Archambault, 2004 ; Foray, 2009) et que le management des connaissances a tendance à s'institutionnaliser au sein des entreprises. Considérées comme un moteur d'innovation et d'avantage concurrentiel durable, les pratiques visant la création, la codification, la capitalisation, le transfert des connaissances, se développent en effet de manière massive[31] (Garvin et al., 2008). Dans ce cadre, les communautés de pratique (CoPs) en tant que structures informelles et auto-organisées apparaissent comme des formes sociales particulièrement adaptées au management des connaissances. Elles ont ainsi fait l'objet, depuis leur identification il y a plus de vingt ans par J. Orr (1990) et E. Wenger (1998), de nombreuses recherches. Elles ont parallèlement connu un engouement important de la part des praticiens. Les CoPs rassemblent en effet trois propriétés prisées des entreprises : un libre investissement des acteurs dans le partage et la création de savoirs tacites, un mode efficace et souple de coordination, un espace identitaire et de socialisation qui procure sens et motivation au travail (Soulier, 2004).

Compte tenu de leur caractère auto-organisé, les CoPs ont pendant longtemps été considérées par le management comme des structures d'apprentissage non identifiées et difficilement pilotables. Récemment cependant, les entreprises et organisations cherchant à nourrir et à développer de manière active de telles communautés se sont multipliées significativement. A titre d'exemples, Siemens (Probst et Borzillo, 2007), British Petroleum (Cohendet et al., 2006, 2010), IBM (Gongla et Rizzuto, 2001), le Conseil de l'Europe (Creplet et Dupouet, 2009), GDF-Suez (Blanchot-Courtois et Ferrary, 2009 ; Dupouet et Barlatier, 2011 ; Gosselin et al., 2010), Hydro-Québec (Bourhis et al., 2005), La Banque Mondiale (Lesser et Prusak, 2000), Hewlet-Packard (Kohlbacher et Mukai, 2007), EDF (Bootz, 2009), Clarica (Saint-Onge et Wallace, 2002), Schlumberger (McDermott

31. Ainsi selon une enquête réalisée en 2010 par Bain & Company, près de 40% des 1 160 dirigeants d'entreprises interrogés déclarent avoir mis en place un programme de management des connaissances au sein de leur organisation (Rigby, 2011). Ce marché représente, selon une autre étude (Forrester, 2008), près de 4 milliards d'euros et connaît une croissance de plus de 50%.

et Archibald, 2010) se sont engagés dans une démarche de gestion des connaissances articulée autour de communautés de pratique pilotées (CoPPs). Le pilotage par la direction implique que ces structures se distinguent clairement des CoPs spontanées et auto-organisées telles que les avaient identifiées à l'origine Wenger et Orr. Les CoPPs constituent en effet des structures hybrides qui conservent pour partie leur dimension auto-organisée tout en étant articulées à l'organisation formelle (Probst et Borzillo, 2007, 2008 ; Borzillo et al., 2008 ; Dupouet et Barlatier, 2011).

Compte tenu des enjeux stratégiques que ces structures constituent en matière de management des connaissances et de leur multiplication massive observée sur le terrain ces dernières années, nous faisons l'hypothèse avec Wenger (2005) ou McDermott et Archibald (2011) que les CoPPs sont à terme amenées à se généraliser au sein des organisations. En reprenant le langage de la prospective (Godet et Durance, 2008 ; Boyer, Scouarnec, 2009), elles constituent à ce titre, au-delà d'un signal faible, un véritable « germe de changement » amené à structurer pour partie l'évolution du management et des managers. Ce germe de changement accompagne lui-même une tendance lourde, à savoir l'institutionnalisation du management des connaissances dans une économie fondée sur les connaissances (Cf. infra). Dans ce cadre, notre réflexion vise à déterminer les enjeux managériaux que suscitent le pilotage de ces communautés et leurs impacts sur l'évolution des managers. Comment parvenir à manager ces structures hybrides qui supposent de réconcilier deux éléments *a priori* antagonistes : l'auto-organisation et le pilotage ? Quel est l'impact de ces structures sur l'activité et les compétences des managers ? Quelles sont les conséquences de la multiplication de ces CoPPs sur l'évolution du profil des managers ? Afin de tenter d'éclairer ces questionnements exploratoires à caractère prospectif, notre analyse repose essentiellement sur une revue de la littérature extensive centrée sur les CoPPs. Nos choix se sont centrés sur les travaux présentant des éléments empiriques éclairants et/ou les plus récents, afin d'appuyer nos projections sur des éléments offrant le maximum de validité. 49 articles ou ouvrages portant sur les communautés de pratiques ont ainsi été explorés dont 24 portent spécifiquement sur les communautés pilotées et 11 datent de moins de trois ans. En complément de cette revue de la littérature, nos analyses reposent également sur des échanges et débats que nous avons eu sur le sujet au cours de différents colloques[32]. Ces analyses reposent enfin sur notre propre investissement dans le champ des CoPs qui a débuté lors de notre travail de thèse il y a bientôt 10 ans et qui a donné lieu depuis à plusieurs publications dont la codirection d'un ouvrage collectif sur le sujet (Bootz et Kern, 2009).

32. En particulier, le colloque organisé en 2009 par le Conseil de l'Europe sur le thème le « management du futur » durant lequel les communautés pilotées ont largement été évoquées et notre participation active depuis 4 ans à la communauté GeCSO « Gestion des Connaissances, Société & Organisations ».

Dans une première partie, nous revenons sur les caractéristiques principales des communautés de pratiques auto-organisées à l'appui des travaux qui ont structuré l'origine du champ. Nous étudions ensuite le défi que constituent les CoPPs pour le management. En particulier, le rôle central joué par le sponsor et le manager dans la gestion de la tension contrôle/auto-organisation que supposent les CoPPs est souligné. Dans la seconde partie, une synthèse des principales études empiriques récentes nous conduit à opérer, dans un premier temps, une distinction entre deux types de CoPPs. Les CoPPs *stratégiques d'exploration* se centrent sur la production d'idées innovantes ayant une portée stratégique pour l'organisation. Les CoPPs *opérationnelles d'exploitation* visent, quant à elles, l'amélioration des façons de faire existantes à travers un transfert des pratiques de nature technique et opérationnelle. Cette typologie nous conduit, dans un second temps, à discriminer deux profils de manager correspondants. Les CoPPs stratégiques supposent ainsi d'être pilotées via un « intrapreneur-manager », les CoPPs d'exploitation via un « expert-manager ».

1. Des communautés de pratique spontanées aux communautés pilotées : enjeux pour le management

1.1. Les communautés de pratique et leurs origines

1.1.1. Les origines en sociologie et en sciences politiques

Avant d'introduire le champ des sciences de gestion, la notion de communauté de pratique ancre ses origines dans la sociologie et la philosophie politique. L'opposition entre communauté et société constitue en effet, depuis ses origines, l'un des thèmes majeurs de la sociologie (Nisbet, 1966). Introduite initialement par Tönnies (1887/1977), cette opposition a, par la suite, été enrichie par Weber (1977) et Durkheim (1975). Pour Tönnies, la communauté est une organisation sociale qui réalise pleinement les valeurs d'historicité et de mutualité entre ses membres. Par une harmonie collective issue d'un accord spontané, elle ne laisse aucune place à la distinction des parties. Alors que dans la société, les parties priment sur le tout. Les individus sont séparés et distincts, chacun agit pour soi en étant hostile aux autres. Dans les communautés, les individus restent ainsi unis malgré les facteurs de division, alors que dans la société, ils restent divisés malgré les facteurs d'unification (Laville, 2007). Les opinions individuelles librement réfléchies, éclairées par la science, remplacent dans la société le lien social stable établi dans la communauté par les croyances agissant sous la force de la tradition.

Ces réflexions trouvent un écho dans le champ de la philosophie politique et de l'épistémologie, en particulier via le pragmatisme américain qui, en partant de « la pratique » aboutit à la notion de « communauté ». Selon la perspective

pragmatique (Pierce, 1878 ; James, 1907 ; Dewey, 1910), penser une chose revient à identifier l'ensemble de ses implications pratiques dans la mesure où seules ses implications confèrent un sens à la chose pensée. Dans cette perspective la vérité n'existe pas a priori, mais se révèle de manière progressive via l'expérience. Le pragmatisme constitue ainsi une méthode de pensée s'opposant aux conceptions cartésiennes, mais sans pour autant renoncer à la logique (Côté, 1990 ; Marchesnay, 2012). Les pragmatistes, à travers de petits récits, invitent à « raconter l'histoire de leur contribution à une communauté donnée » sans chercher à justifier leur production de connaissances à une instance objective et absolue (Rorty, 1989). Ils adoptent ainsi une position contextualiste dans laquelle les individus se réfèrent en priorité à leur communauté d'appartenance (en termes de langages, de croyances, de valeurs, de traditions). Rorty (1989) considère ainsi la société civile mondiale comme étant composée de communautés bigarrées et relativement exclusives les unes des autres, un « bazar environné d'une quantité innombrable de clubs strictement privés ».

1.1.2. Communauté de pratique et perspective situationniste de l'apprentissage

Les premiers travaux réellement centrés sur les communautés de pratique s'inscrivent dans le courant « situationniste » de l'apprentissage qui met notamment en exergue le caractère réciproque de l'interaction dans laquelle les individus, aussi bien que la cognition ou le sens, sont considérés comme culturellement et socialement construits (Lave, 1988, 1993). En réaction aux théories classiques de l'apprentissage qui n'intègrent pas suffisamment la complexité des contextes sociaux et des pratiques réelles, ces travaux cherchent à prendre pleinement en compte le caractère situé de la connaissance (Greeno et Moore, 1993). La pratique, qui renvoie au « faire » situé historiquement et socialement (Cook & Brown, 1999), est ainsi appréhendée comme une source de structure sociale. L'apprentissage est, dans ce cadre, considéré comme une participation sociale où se négocient les significations relatives à l'action (Wenger, 1998). En accord avec les perspectives situationnistes de l'apprentissage, l'identification des premières communautés s'est réalisée au travers d'études de cas approfondies dans le cadre d'observations participantes permettant de se centrer sur le fonctionnement effectif, des collectifs de travail. J. Orr (1990) a ainsi intégré pendant un an une équipe de techniciens chargés de la réparation des photocopieurs au sein de Xerox. Dans le cadre de son étude, il souligne le caractère ambivalent du métier de réparateur qui, d'une part, requiert une forte autonomie dans la mesure où il intervient seul face à la machine du client avec pour unique support un manuel technique fourni par Xerox et, d'autre part la communauté que forment entre eux l'ensemble des réparateurs et qui repose sur l'entraide mutuelle et la résolution collective des pannes inhabituelles. Cette communauté se crée par l'intermédiaire de rencontres informelles durant lesquelles les réparateurs échangent des « histoires de guerres » décrivant la manière dont ils se sont sortis de situations complexes pour lesquelles le manuel technique n'était d'aucun secours. Cette

transmission des connaissances permet ainsi la constitution d'un stock de compétences concrètes qui parvient à compenser les prescriptions « froides » des guides d'utilisation. Les travaux d'Orr soulignent ainsi que l'apprentissage est socialement construit pour compenser les insuffisances des pratiques prescrites (Brown et Duguid, 1991). Constatant l'écart entre le processus prescrit des tâches et les pratiques réelles, les individus s'efforcent de développer une compréhension et une action ancrées dans l'activité authentique de leur travail.

Une CoP rassemble ainsi des membres homogènes, engagés dans la même pratique, et dont l'objectif principal est l'amélioration de l'activité à travers une réflexion sur les pratiques. Cet objectif est atteint à travers la construction et le partage d'un répertoire commun de ressources (Wenger, 1998). Les CoPs se distinguent des structures hiérarchiques classiques par leur nature auto-organisée (Brown et Duguid, 1991, 1998 ; Bootz, 2009). En effet, les individus participent à ces communautés, non pas parce que la hiérarchie les y pousse, mais parce que cette participation favorise le développement de leurs expertises (Wenger et al., 2002 ; Bootz et Schenk, 2009, 2014). L'autonomie et l'identité des CoPs sont essentielles pour que l'agent puisse se définir lui-même relativement à son environnement et pour que les membres de la communauté puissent se comporter collectivement (Wenger, 1998 ; Dibiaggio, 1999). L'identité se construit autour des activités communément comprises et continuellement négociées par ses membres. Être membre d'une communauté implique ainsi un engagement mutuel (Wenger, 1998) au sein d'un système dynamique qui est continuellement redéfini par les actions de ses membres. En d'autres mots, l'individu et la communauté constituent des réseaux interactifs emboîtés, les individus transformant et maintenant la communauté en s'appropriant les pratiques de la communauté (Lemke, 1997) qui, de son côté, transforme les individus en leur offrant des opportunités d'acculturation résultant de leur adhésion aux valeurs de la communauté (Reed, 1991). Enfin, les CoPs reposent essentiellement sur des processus de socialisation (Nonaka et Takeuchi, 1995) permettant l'échange de « savoir-faire » tacite et socialement localisé (Brown et Duguid, 1998) facilité par la construction d'un répertoire partagé de ressources communes (routines, artefacts, vocabulaires, styles...).

En tant que structures sociales intermédiaires, les CoPs ont favorisé la compréhension des mécanismes d'articulation entre les dimensions individuelles et organisationnelles de l'apprentissage qui constituaient jusque-là le « chaînon manquant » de la littérature classique portant sur l'apprentissage organisationnel (Kim, 1993). De manière plus générale, l'approche par les communautés permet de dépasser le double réductionnisme auquel nous entraîne la *doxa* managériale qui ne voit l'individu qu'à travers ses compétences, de façon normalisée, et appréhende l'organisation comme un « bloc autonome » capable de transcender les intérêts individuels (Marchesnay, 2011).

1.2. Les communautés de pratique pilotées : réconcilier la tension auto-organisation / pilotage via le sponsor et le manager

La communauté de pratique, telle qu'identifiée à l'origine par Orr et Wenger est, comme nous l'avons vu, fondamentalement informelle et auto-organisée. Vouloir la piloter relève ainsi quasiment d'un non-sens qui conduit parfois les entreprises à « forcer le concept » (Cohendet et al., 2010). Les CoPs sont par essence résistantes au contrôle et à l'interférence à cause de leur nature spontanée (Wenger et Snyder, 2000). Pour Wenger (2005, p.11) « *leur valeur tient précisément au fait qu'elles possèdent la compétence, la perspective et l'expérience pratique dont elles ont besoin pour se charger de leur propre gouvernance* ». Une CoP peut ainsi être pilotée mais pas contrôlée sous peine de détruire les relations complexes de réciprocité sur lesquelles elle repose (Daunais et al., 2010). Il faut ainsi parvenir à « stimuler sans étouffer » les activités de la communauté (Josserand et Saint Leger, 2004) grâce à un « soutien non intrusif » (Amaury, 2006, p. 150). Cela suppose d'aller à l'encontre de la culture managériale standard qui tolère mal l'existence d'espaces non contrôlés et d'éviter de succomber à la « tentation de la hiérarchie » (Josserand et Saint Leger, 2004). Pour les organisations s'engageant dans une telle démarche, la difficulté réside dès lors dans le pilotage des communautés. Il est en effet nécessaire que celles-ci produisent des éléments en phase avec les préoccupations de la firme, sans pour autant que soit étouffée la dimension auto-organisée qui fait leur intérêt. Pour Gosselin et al. (2010, p.37) cette « *antinomie entre une affirmation hiérarchique positive et créatrice d'espaces de partage et le rôle limité de la direction contrainte par l'impératif de liberté qu'impliquent ces mêmes espaces ne signifie pas que ces mouvements soient inconciliables* ». La littérature souligne en effet que deux acteurs clés[33] peuvent favoriser cette réconciliation entre contrôle et auto-organisation : le sponsor et le manager[34] (Probst et Borzillo, 2007 ; Borzillo *et al.*, 2008 ; McDermott et Archibald, 2010 ; Dupouet et Barlatier, 2011 ; Borzillo et al., 2011). Alors que le sponsor a pour rôle essentiel d'assurer l'articulation de la communauté avec la structure formelle de l'organisation, le manager va gérer son fonctionnement interne en jouant le rôle de coordinateur et d'animateur.

1.2.1. Une gouvernance via le sponsor

La nécessité pour le top management de soutenir la communauté via un « sponsor officiel » est notamment soulignée par Wenger et Snyder (2000) et par une étude réalisée par l'American Productivity & Quality Center[35] (2001). Le sponsor, en général une personne occupant un niveau hiérarchique élevé, a pour rôle de garantir que la communauté dont il a la charge dispose des ressources et du temps nécessaires à son fonctionnement tout en veillant à ce que l'activité de

33. Pour Fontaine (2001), la structure de gouvernance d'une communauté de pratique peut comprendre jusqu'à 11 rôles formels ou informels.
34. Certains auteurs parlent de parrain et/ou de commanditaire plutôt que de sponsor (Gosselin et al., 2010 ; CEFRIO, 2005).
35. Cette étude révèle notamment que le manque de soutien du top management via un mécanisme de sponsorship constitue le deuxième facteur d'échec des communautés pilotées.

la communauté reste en ligne avec celle de l'organisation (Wenger et Snyder, 2000 ; Dupouet et Barlatier, 2011). Le sponsor va ainsi globalement définir et/ou valider les objectifs de la CoP. L'arbitrage de la tension contrôle / auto-organisation implique que la question de l'imposition d'objectifs quantitatifs fait débat et qu'une forme de régulation interne doit être maintenue.

1.2.1.1. L'imposition d'objectifs quantitatifs : une question qui fait débat

La quantification, voire même la fixation d'objectifs, constitue un élément de dissension qui n'est pas tranchée par la littérature. Elle divise en effet ceux pour qui les communautés spontanées constituent des structures dépassées qui nécessitent d'être repensées dans une perspective de performance. Ils préconisent ainsi le recours à des objectifs quantifiés dans la mesure où la démonstration de résultats tangibles constitue une source de motivation pour les membres (McDermott, 2001, 2002 ; Probst et Borzillo, 2007 ; McDermott et Archibald, 2010). D'autres voient dans ces approches normatives un « détournement conceptuel » dangereux susceptible de dénaturer profondément les caractéristiques des communautés de pratique en remettant en cause leur auto-organisation (Josserand et Saint Leger, 2004 ; Cohendet et al., 2010 ; Gosselin et al., 2010). Wenger (2005) en conciliateur, admet que la mesure a des vertus indéniables sur les communautés et sur ses membres à condition qu'elle soit suffisamment pertinente pour réellement évaluer ses contributions. Or, parvenir à construire ce type de mesure « intelligente » nécessite un investissement en temps que les organisations rechignent souvent à consentir. Il appelle ainsi à une forme de tempérance : « *En se fiant trop aux mesures formelles des communautés, les dirigeants risquent de perdre le contact si indispensable à leur compréhension véritable* » (Wenger, 2005, p.14).

1.2.1.2. Le nécessaire maintien d'une norme sociale interne

Néanmoins un consensus global apparaît entre ces différentes approches, dans la mesure où même les partisans d'une gouvernance forte admettent que pour maintenir l'aspect communautaire et auto-organisé, ces structures doivent au minimum s'articuler autour de normes internes co-construites à travers la répétition des interactions entre les membres (Dupouet et Barlatier, 2011). Ce processus de co-construction favorise ainsi un environnement de confiance en substituant pour partie des mécanismes de coopération entre pairs aux comportements opportunistes (Cohendet et al., 2006 ; McDermott et Archibald, 2010). Les communautés pilotées doivent être propices à la création d'un espace sécurisant permettant à ses membres d'exprimer leurs sentiments et leurs idées plus librement que dans leurs unités formelles de travail (Probst et Borzillo, 2007). Cet environnement de confiance est en effet favorable à la création et au partage de connaissances (Dupouet et Barlatier, 2011). Il induit des effets positifs sur la productivité de la communauté (Millen et al., 2002). Le maintien de cette confiance et de ces normes constituent notamment une des prérogatives du second acteur clé des communautés pilotées à savoir le manager.

1.2.2. Le profil du manager de communauté

Afin de concilier la tension entre auto-organisation et pilotage, le rôle du manager apparaît central dans la mesure où sa mission consiste notamment à coordonner la communauté. Dans cette optique, il doit notamment promouvoir des espaces de socialisation et l'usage d'outils TI adaptés. Cette lourde charge nécessite d'en faire une fonction à part entière.

1.2.2.1. Un rôle clé de coordinateur

Le manager[36] constitue un acteur crucial pour le développement des activités de la CoPP. Ses compétences en matière de gestion et d'animation ont un impact direct sur le succès des communautés dont il assure la coordination (American Productivity and Quality Centre, 2001 ; McDermott, 2004 ; CEFRIO, 2005 ; Borzillo et al., 2011). Il a en effet en charge de s'assurer de la participation et de la coopération effective des membres (Lesser et Everest, 2001) ainsi que du renforcement de leurs liens de confiance (Wenger et al., 2002 ; McDermott et Archibald, 2010 ; Borzillo et al., 2011). Il doit ainsi parvenir à fournir « *une âme* » à la communauté en participant activement à la construction de son identité (Gosselin et al., 2010, p.43). Son rôle de coordinateur ne consiste pas uniquement à assurer la circulation des connaissances à l'intérieur de la communauté, mais également à gérer l'interface avec le reste de l'organisation. Il doit ainsi inciter les membres à réifier leurs expériences et leurs best practices afin qu'elles circulent dans l'organisation (Probst et Borzillo, 2007). Dans ce cadre, il peut parfois être amené à évaluer la contribution de la communauté à l'ensemble de l'organisation et à en assurer la promotion (Wenger et al., 2002).

1.2.2.2. Un promoteur d'espaces de socialisation et d'outils TI adaptés

La promotion d'espaces de socialisation par l'organisation régulière de réunions, de téléconférences, ou encore d'événements informels, vise à soutenir les processus de partage de connaissances structurant les communautés (McDermott, 2001 ; Wenger et al., 2002 ; Daunais et al., 2010). McDermott et Archibald (2010) constatent empiriquement que les communautés les plus efficaces maintiennent ainsi une dose de relations directes. Cela renforce la confiance dont les membres ont besoin pour demander de l'aide, reconnaître leurs erreurs et apprendre les uns des autres. Plus la taille de la communauté est importante, plus la promotion de ces processus de socialisation est indispensable dans la mesure où les mécanismes informels ne suffisent plus à faire interagir tous les membres. (Daunais et al., 2010). Il apparaît, qu'en matière d'outils de technologies de l'information (TI), la plupart des CoPPs privilégient la simplicité en ayant par exemple recours à des fonctions de base (forums de discussion,

36. Dans une optique de simplification, nous utilisons ici le terme général de manager pour désigner celui qui dans la littérature est indifféremment qualifié de coordinateur, de leader ou d'animateur en fonction des auteurs et de la culture de l'organisation étudiée. En général, une seule et même personne peut assurer l'ensemble de ces rôles, mais dans certains cas ils peuvent être partagés par plusieurs personnes. Le CEFRIO (2005) considère notamment qu'un coach peut, dans certains cas, soutenir les activités du manager.

bibliothèques de documents, téléconférence) (McDermott et Archibald, 2010). La participation aux CoPPs n'étant pas considérée comme prioritaire, les membres optent généralement pour des outils proches de leur contexte de travail habituel plutôt que d'investir du temps dans l'appropriation d'un système complexe (CEFRIO, 2005). Les outils proposés doivent permettre la conservation des connaissances produites par la communauté dans la mémoire organisationnelle. Mais, lorsque les membres d'une communauté considèrent que les systèmes existants sont inefficaces, ils peuvent mettre au point leurs propres façons d'enregistrer et de répertorier ces connaissances (Daunais et al., 2010). Les communautés peuvent ainsi développer des résistances habiles à l'introduction de nouveaux outils (CEFRIO, 2005). Pour éviter ce type de biais, une bonne connaissance des pratiques préalables des communautés semble nécessaire tout comme le choix d'outils conçus par les membres eux-mêmes ou avec eux, en fonction de leurs besoins réels (Daunais et al., 2010 ; Harvey, 2010).

1.2.2.3. Une fonction à part entière

Dans la mesure où ce rôle de coordinateur constitue un facteur critique pour le succès de la communauté pilotée, Wenger *et al.* (2002) considèrent que le manager doit accorder 20 à 50% de son temps de travail à l'avancement et à la supervision de l'activité de sa communauté. Certaines communautés exigent même d'avoir des animateurs dédiés à temps plein (CEFRIO, 2005). Au sein de la plupart des communautés pilotées, la désignation de ce rôle n'est pas le produit d'une émergence issue de la volonté populaire, mais résulte souvent d'une décision hiérarchique sur la base de ses aptitudes, de sa disponibilité et de son volontarisme (Dupouet et Barlatier, 2011). Dans la mesure où il n'incarne pas d'emblée l'identité de la communauté, c'est à lui d'établir sa légitimité auprès des membres de la communauté (Gosselin et al., 2010) en maîtrisant notamment le langage, les codes et les coutumes du milieu. Il doit également savoir maîtriser les relations interpersonnelles comme l'empathie, et l'humour (CEFRIO, 2005) ce qui le distingue d'un manager de structure hiérarchique classique. Compte tenu de son rôle central, la fonction de manager nécessite une intégration formelle dans les processus RH (description d'emploi) et doit être appuyée par des formations spécifiques[37] (McDermott et Archibald, 2010).

A travers cette analyse des défis que représente la gestion de la tension pilotage/ auto-organisation, nous avons débuté l'esquisse des traits caractéristiques du manager de CoPPs. Cette analyse nécessite d'être affinée et approfondie dans la mesure où il apparaît qu'en pratique cette tension n'est pas forcément de même nature ni de même intensité en fonction des CoPPs. Il est à ce titre possible d'opérer une typologie et d'en déduire des profils de managers différenciés.

37. Chez Schlumberger par exemple, les managers de CoPPs suivent des cours portant sur la distinction entre communauté et équipe hiérarchique, sur l'identification des poches de connaissances permettant de nourrir les activités de la communauté, sur les façons de recruter des volontaires, de faire croître une communauté en effectif ou sur la capacité à influencer un groupe sans bénéficier d'une autorité directe (*Ibid.*)

2. Typologie de communautés de pratique pilotées et catégorisation de profils de managers

Le pilotage des communautés correspond globalement aux caractéristiques décrites dans la partie précédente (rôle central du sponsor et des managers pour arbitrer la tension contrôle / auto-organisation) mais l'exploration de la littérature laisse apparaître que ces CoPPs regroupent en pratique des réalités multiples et ne peuvent faire l'objet d'un traitement homogène en matière de management. Il existe en effet des éléments de diversification importants comme l'environnement interne (Josserand, 2004), le niveau de maturité (McDermott, 2000 ; Gongla et Rizzuto, 2001 ; Wenger et al., 2001 ; Dameron et Josserand, 2004, 2007), le degré de formalisme institutionnel, la taille ou la structure de gouvernance (CEFRIO, 2005). Des travaux empiriques récents (McDermott et Archibald, 2010 ; Probst et Borzillo, 2007 ; 2008 ; Borzillo et al., 2008 ; Dupouet et Barlatier, 2011) structurent pour partie ces critères de diversification en proposant des typologies de CoPPs. Notre choix s'est porté sur ces travaux dans la mesure où ils reposent sur des éléments empiriques significatifs[38] et offrent à ce titre des éléments exploitables à partir desquels il nous a été possible d'explorer les différentes figures que peut revêtir le manager de CoPP. La synthèse de ces travaux nous conduit à discriminer globalement deux types de CoPPs[39] : les communautés *stratégiques d'exploration* et les communautés *opérationnelles d'exploitation*. Après en avoir dessiné les principales caractéristiques nous en déduisons des profils de managers spécifiques correspondants. Le Tableau 1 synthétise les principales caractéristiques de ces deux types de CoPP et les compare à celles des CoPs spontanées (cf. 1.1.2.).

38. Probst et Borzillo ont ainsi mené des entretiens auprès de 47 leaders de CoPPs dans plus de 25 organisations, Dupouet et Parlatier se sont appuyés sur les 130 communautés pilotées recensées au sein de GDF-SUEZ et McDermott et Archibald ont réalisé une analyse qualitative de plus de 140 communautés dans une douzaine d'organisations.

39. Dans leur typologie, Probst et Borzillo indiquent l'existence d'un troisième type de communauté : les communautés « espace social et productif ». Dans la mesure où ces communautés fonctionnent sur un modèle d'auto-organisation proche des communautés spontanées, elles ne peuvent être considérées comme des communautés pilotées au sens où nous les définissons. Nous ne les avons donc pas intégrées à notre analyse.

Tableau 1 : Typologie de communautés

	CoP Spontanées	CoP pilotées	
		CoPP *stratégiques d'exploration*	CoPP *opérationnelle d'exploitation*
Objectif	Développement des compétences sur une pratique donnée.	Développement de connaissances stratégiques et innovantes facteurs de performance.	Optimisation des processus en place par l'échange de best practice.
Gouvernance	Objectifs définis par les membres et non par des instances hiérarchiques et concernent l'amélioration continue de l'activité.	Objectifs stratégiques fixés conjointement par le sponsor et le manager. Contrôle par le sponsor de la cohérence entre objectifs de l'organisation et pratiques développées par la CoPP.	Objectifs opérationnels fixés par le manager. Faible intervention du sponsor (non initiée par la direction et/ou jugée non prioritaire).
Pilotage	Ces structures sont invisibles du reste de l'organisation et se développent de manière auto-organisée.	Soutien actif de la hiérarchie via le sponsor qui facilite l'interaction entre les membres. Rôle de coordinateur du manager + reporting au sponsor.	Le manager contrôle la qualité des pratiques des membres et coordonne leurs rencontres.
Circulation des connaissances	Circulation interne par socialisation.	Diffusion des connaissances vers la hiérarchie.	Circulation horizontale des connaissances.

2.1. CoPPs *stratégiques d'exploration* vs. CoPPs *opérationnelles d'exploitation.*

2.1.1. Les communautés stratégiques d'exploration

Les communautés stratégiques (Probst et Borzillo, 2007, 2008 ; Borzillo et al., 2008) se centrent sur la production d'idées innovantes en favorisant le développement et le partage de pratiques et de connaissances à travers les divisions de l'organisation. Elles explorent des connaissances distantes du corpus maîtrisé par l'organisation et correspondent à ce titre à ce que Dupouet et Barlatier (2011) désigne par CoPP d'exploration (au sens de March, 1991). En effet, ces communautés ne visent pas l'amélioration des processus existants, mais bien la production de connaissances substantiellement nouvelles ayant une portée stratégique.

Elles bénéficient à ce titre d'un soutien actif de la part de la direction. Cette dernière nomme ainsi un sponsor qui va attribuer d'importantes ressources destinées notamment à fournir aux membres le temps et les infrastructures nécessaires à leur participation aux activités de la communauté. En contrepartie,

le sponsor va co-définir, avec le manager, les objectifs de la communauté afin que son activité soit en adéquation avec la stratégie de l'entreprise. Dans ce cadre, le rôle du manager consiste à assurer non seulement le processus de partage de connaissances en interne, mais également à rendre compte des activités de la communauté au sponsor. Il organise des rencontres pluri-annuelles entre les membres et le sponsors afin de passer en revue les pratiques les plus innovantes et d'en évaluer la contribution sur la performance de l'organisation. Les résultats obtenus peuvent faire l'objet d'une quantification (augmentation des revenus/ parts de marché et/ou réduction des coûts) et sont utilisés pour promouvoir la communauté. Les connaissances issues de ces communautés circulent ainsi essentiellement de manière verticale (vers les instances décisionnaires) plutôt qu'horizontalement (vers les pairs) (Dupouet et Barlatier, 2011). On trouve essentiellement ces CoPPs au sein de structures pour lesquelles l'innovation constitue un facteur clé de compétitivité (IBM, Pionner, Mitsubichi, Mazda...). L'Encadré 1 présente à titre illustratif l'exemple de la communauté « *innovative automotive systems* » de Siemens.

Encadré 1 : La communauté « innovative automotive systems » de SIEMENS (Probst et Borzillo, 2007)

Siemens est une société qui a bien saisi les enjeux du management des connaissances. Selon son ancien PDG Heinrich von Pierer, la majeure partie de la valeur ajoutée sur les produits et services est, en effet, induite par les connaissances créées par les salariés, et le partage d'expériences entre réseaux d'experts constitue une véritable source d'avantage compétitif sur ses concurrents. Dans ce cadre, 250 ingénieurs sont regroupés au sein d'une CoPP stratégique intitulée « innovative automotive systems ». Les membres de la communauté se réunissent tous les trois mois afin d'échanger et d'évaluer des processus innovants concernant les processus d'automation des systèmes automobiles. Ces échanges sont facilités par la mise en place d'une large plateforme virtuelle en réseau (ShareNet), financée par la direction. Un contrôle des productions de la communauté est assuré par un sponsor qui vérifie notamment que les systèmes développés sont performants vis-à-vis de la concurrence et que les activités de la communauté sont bien sources de profit pour Siemens. Le sponsor oriente les investissements de la direction vers les systèmes les plus prometteurs en matière d'innovation. Il s'appuie pour cela sur un reporting réalisé par le manager et les membres de la communauté faisant notamment apparaître les économies réalisées en matière de temps et de coût de développement, les systèmes retenus pour un lancement sur le marché, les prévisions de ventes, les progrès techniques liés à ces nouveaux systèmes, et l'augmentation des parts de marché escomptées. L'ensemble de ces données est ensuite transmis à la direction

2.1.2. Les communautés d'excellence opérationnelle ou d'exploitation

Les communautés opérationnelles (Probst et Borzillo, 2007, 2008 ; Borzillo et al., 2008) se composent de membres qui se transfèrent des pratiques de nature technique et opérationnelle afin d'optimiser leurs activités quotidiennes. Ces communautés sont clairement orientées vers l'exploitation (Dupouet et Barlatier,

2011) dans la mesure où l'objectif n'est pas l'innovation de rupture, mais l'émergence et la diffusion des bonnes pratiques pour améliorer les opérations courantes (Probst et Borzillo, 2007).

Les objectifs sont déterminés par le manager et se centrent sur l'amélioration des dimensions techniques liées aux pratiques, comme les processus ou les méthodes. Le manager contrôle et valide les pratiques des membres pour maintenir l'excellence opérationnelle de la communauté. Il évalue les compétences des différents membres de la communauté et les articule en fonction des expertises requises pour mener à bien l'ensemble des activités. Il doit ainsi non seulement promouvoir des espaces de socialisation mais aussi les diriger. Afin de mener l'ensemble de ses missions, le manager doit ainsi bénéficier d'une réelle légitimité et maîtriser l'activité d'un point de vue technique. Dans la mesure où ces communautés ne sont généralement pas initiées par la direction, ni considérées comme une priorité stratégique, elles ne bénéficient souvent que d'un faible soutien de la part de la direction via le sponsorship. Les flux de connaissances sont principalement horizontaux, directement dirigés vers un public de spécialistes pouvant les mettre immédiatement en pratique. Les connaissances produites font l'objet d'un contrôle de la part de ces communautés, afin qu'elles demeurent confinées dans les réseaux professionnels du domaine (Dupouet et Barlatier, 2011). L'exemple de la communauté de méthode prospective d'EDF est donné à titre illustratif (Encadré 2).

Encadré 2 : La communauté « méthode prospective » d'EDF R&D, (Bootz, 2009)

L'équipe prospective d'EDF R&D avait pour fonction jusqu'en 2003 de réaliser des études prospectives pour le compte de clients internes à EDF R&D ou pour d'autres divisions. Composée à l'origine d'ingénieurs volontaires, l'équipe est montée en compétence en sous-traitant ses premières études à des consultants externes et en s'appropriant petit à petit leurs démarches et outils. Ce n'est qu'après une dizaine d'années d'existence qu'une véritable réflexion de fond concernant les méthodes fut lancée au sein du groupe afin de parvenir à développer un outil original adapté à la « culture EDF ». C'est à l'occasion de cette réflexion qu'a émergé une CoPP centrée sur les méthodes prospectives. Les études étant généralement réalisées par binômes, la participation à la CoPP permettait aux membres de l'équipe d'échanger régulièrement à propos des problèmes auxquels ils se heurtaient en termes de méthodes, de demandes spécifiques du client ou de dispositifs. La CoPP bénéficiait d'une reconnaissance de la part de la hiérarchie dans la mesure où l'amélioration des méthodes utilisées par le groupe était considérée comme un objectif important. La CoPP disposait, à ce titre, d'un budget conséquent qui lui était attribué directement par la hiérarchie sans passer par l'intermédiaire d'un sponsor. Cette reconnaissance officielle a ainsi permis de dégager le temps et les moyens nécessaires au développement rapide de la communauté. Ses membres se rencontraient ainsi non seulement de manière informelle mais également à l'occasion de réunions planifiées. Les échanges et les partages de bonnes pratiques faisaient ainsi l'objet d'une codification prenant la forme de comptes-rendus de réunion diffusés à la hiérarchie. Les ressources mises à disposition ont surtout permis de soutenir le développement d'un outil original de modélisation de connaissances (ARAMIS) utilisé dans les études prospectives. Ce soutien a également permis à la CP d'engager des coopérations avec des organismes extérieurs (benchmarking, thèse Cifre...). Le rôle de manager était tenu par le plus ancien membre de l'équipe qui faisait partie des membres fondateurs. Il était le principal développeur des outils de modélisation créés par le groupe. Il bénéficiait à ce titre d'une très forte légitimité de la part des membres de la CoPP qui n'hésitaient pas à le solliciter en cas de problèmes ou lorsque l'outil faisait l'objet d'évolutions. Il se situait ainsi au cœur de la communauté en étant capable de faire sans cesse évoluer l'outil et d'évaluer les contributions de l'ensemble des membres.

2.2. Intrapreneur-manager vs. expert-manager

Après avoir décrit les principales caractéristiques des CoPPs d'exploration et d'exploitation nous en déduisons des profils de managers spécifiques correspondants : l'intrapreneur et le manager.

2.2.1. Le manager de communautés d'exploration : un profil d'intrapreneur capable de gérer une forte tension auto-organisation/ pilotage

2.2.1.1. Mission principale

Ce qui caractérise fondamentalement le manager de CoPPs stratégiques d'exploration est sa capacité à identifier et sélectionner des sujets innovants et à fédérer ensuite en interne des expertises de domaines différents autour de

ces sujets. Pour cela, il doit pouvoir identifier dans les différentes strates de l'entreprise des poches de connaissances qu'il juge pertinentes à la fois pour alimenter le processus de créativité et pour l'instruire dans le cadre d'une réflexion collective. Il doit ainsi disposer d'une capacité d'observation et d'assimilation des « signaux faibles ». Dans ce contexte, il n'est pas forcément un expert du domaine. Sa compétence se centre en effet moins sur une maîtrise technique des sujets abordés que sur une connaissance des réseaux intra-organisationnels et sur sa faculté à les articuler pour faire émerger une tension créatrice source d'innovation.

2.2.1.2. Tension contrôle / auto-organisation et usage de TI

Afin de favoriser l'interaction d'individus éparpillés dans les différentes strates de l'organisation et travaillant sur des thématiques différentes, le manager doit assurer la promotion de lieux de socialisation et maîtriser l'usage des outils TI (cf. 1.2.2.2).

Par ailleurs, sa capacité à gérer la forte tension auto-organisation/contrôle qui règne au sein de ces CoPPs constitue un élément fondamental. Compte tenu de leurs dimensions stratégiques, ces communautés sont en effet généralement initiées par la direction et leur gouvernance via le sponsor peut être forte (objectifs quantifiés, contrôle des résultats, reporting...). L'absence de passion stricto sensu, combinée à l'interventionnisme de la direction implique que le principal danger qui guette ce type de communauté est sa disparition, voire son basculement vers un fonctionnement hiérarchique (Gosselin et al., 2010). Dans ce cadre, il est indispensable que le manager parvienne à faire émerger un mode de fonctionnement fondé sur un système de normes partagées et co-construites (cf. 1.2.1.2) par les membres favorisant un climat de confiance et une liberté d'expression (Probst et Borzillo, 2007 ; Dupouet et Barlatier, 2011). C'est en effet essentiellement cette dimension qui fonde le moteur de la participation des membres et permet de maintenir une filiation avec les CoPs spontanées et auto-organisées. Cette tension peut également être gérée de manière dynamique par un désengagement progressif du sponsor et du manager au profit des membres afin que de véritables mécanismes communautaires apparaissent (Gosselin et al., 2011). Le manager, en particulier, doit percevoir le moment où doit débuter son effacement et gérer le processus de transfert d'une partie de ses responsabilités. La réussite du pilotage nécessite ainsi de dépasser son « artificialité d'origine », en favorisant l'apparition progressive d'une forme de non-pilotage (*Ibid.*).

2.2.1.3. Caractéristiques principales : un profil d'intrapreneur

Enfin, dans la mesure où le manager de CoPPs stratégiques cherche à explorer des sujets innovants, souvent à contre-courant de la culture dominante de l'organisation, son profil correspond selon nous à la figure de l'intrapreneur. Ce dernier cherche en effet à développer la créativité organisationnelle porteuse d'innovation et à favoriser le développement de nouvelles activités (Woodman

et al., 1993 ; Carrier, 1993, 1997 ; Antoncic et Hisrich, 2001). Pour ce faire il explore des opportunités nouvelles en marge de l'activité dominante, Alter (2000) le qualifiant à ce titre de « déviant positif ». C'est « un être hybride » entre la figure du manager et celle de l'entrepreneur (Basso, 2004). Il ne constitue cependant pas une figure homogène. En effet, au même titre qu'il ne peut y avoir un modèle universel de l'entrepreneur compte tenu de la singularité de ses pratiques[40] (Marchesnay, 2012), Carrier (1993) souligne que l'intrapreneur est lui aussi « polyphonique ».

À l'image de l'entrepreneur, ses facteurs de motivation sont à la fois intrinsèques (recherche de responsabilité et d'autonomie, volonté de faire aboutir un projet), (Hernandez, 2001) et extrinsèques (recherche de reconnaissance sociale voire d'enrichissement), (Hornsby *et al.*, 1994). Ils ne sont cependant pas satisfaits dans le même environnement institutionnel.

2.2.1.4. Enjeux

La différence majeure entre l'intrapreneur et l'entrepreneur, c'est que le premier n'engage pas son propre capital, le risque encouru n'est ainsi pas de même nature[41] (Marchesnay, 2012). Par ailleurs, l'intrapreneur est intégré à une organisation, et doit à ce titre parvenir à « *inscrire ses objectifs dans ceux de son entreprise et utiliser les règles du système pour faire réussir un projet* » (Blanchot-Courtois et Ferrary, 2009, p.97). Son profil atypique peut parfois entraîner un risque de marginalisation. Il est ainsi particulièrement sensible aux signes de valorisation sociale comme le renforcement de ses responsabilités et de son autonomie, les ressources accordées pour ses projets ou la reconnaissance publique (Morris et Kuratko, 2002). Dans ce cadre, les CoPPs d'exploration constituent un moyen de promotion d'une culture intrapreneuriale, en offrant à ces « déviants positifs » une forme d'institutionnalisation dont ils sont demandeurs. Les profils d'intrapreneurs, moins répandus et plus difficilement « contrôlables » que les managers « classiques », nécessitent dès lors l'instauration d'une culture intrapreneuriale. Cette instauration peut être facilitée par la mise en place d'une communauté de pratique d'intrapreneurs (Blanchot-Courtois et Ferrary, 2009).

2.2.2. Le manager de communautés d'exploitation : un expert interne capable de faire émerger et de diffuser les bonnes pratiques

2.2.2.1. Mission principale et tension contrôle/auto-organisation

Dans le cadre des CoPPs opérationnelles d'exploitation la tension contrôle/auto-organisation est moins vive que pour les CoPPs d'exploration. Dans la mesure où

40. Marchesnay réhabilite ainsi le courant pragmatiste, notamment les travaux de W. James qui permettent d'éclairer les comportements de l'entrepreneur à partir de sa psychologie.

41. L'entrepreneur peut en effet se définir comme « *toute personne engageant son « capital » (au sens large) et s'engageant (s'investissant) dans son affaire, en organisant les diverses ressources mobilisées en vue de constituer des capacités, si possible distinctives, dans le but d'offrir un bien /service, plus ou moins « différent » de ce qui existe, en escomptant un retour satisfaisant (en fonction de ses attentes personnelles* » (Marchesnay, 2012, p.99).

elles se centrent sur l'optimisation des activités quotidiennes, le contrôle effectué par la direction via le sponsor est beaucoup plus souple et ne repose pas sur la mise en place et le suivi d'objectifs quantifiables. Le manager, dans ce cadre, est surtout préoccupé par sa capacité à soutenir l'excellence opérationnelle de la communauté. Pour ce faire, il est amené à évaluer, contrôler, valider les pratiques et les compétences des membres.

2.2.2.2. Usage des TI

La proximité cognitive et géographique du manager avec les membres implique que pour maintenir l'unité de la communauté, le manager doit promouvoir des espaces de socialisation en s'appuyant davantage sur des rencontres en face-à-face plutôt que sur un usage extensif des outils TI. Il devra néanmoins y avoir recours pour favoriser les processus de formalisation et de diffusion des best practices qui constituent pour la direction de l'entreprise un moteur essentiel de sa volonté de piloter ce type de communauté. Dans une perspective de diffusion intercommunautaire, ces outils doivent également correspondre aux caractéristiques des « objets frontière » (Wenger, 1998), à savoir la modularité, la polyvalence, l'abstraction et la standardisation (Chanal, 2000). La circulation des bonnes pratiques entre communautés différentes sera également renforcée dans le cas où le manager parvient à tenir un rôle d'acteur interface soit en tant que « traducteur[42] » (Brown et Duguid, 1998) soit en tant que « courtier de connaissances[43] » (Brown et Duguid, 1998 ; Wenger, 1998).

2.2.2.3. Caractéristiques du manager : un profil d'expert

Afin de procéder à l'évaluation et au contrôle des pratiques des membres, le manager doit parfaitement maîtriser les compétences techniques liées à l'activité et bénéficier d'une forte légitimité sociale. Cette double dimension cognitive et sociale est précisément ce qui fonde la définition de l'expert (Bootz et Schenk, 2009). Bien que les termes d'expert et d'expertise soient entrés dans le langage courant, il subsiste une confusion quant à leurs contours et leur portée. Identifier les experts suppose ainsi de pouvoir au préalable clairement les définir. Ce travail de définition est entrepris dans le cadre de travaux récents (Bootz et Schenk, 2009 ; 2014) qui adoptent un modèle de l'expert structuré par des éléments à la fois cognitifs et sociaux. D'un point de vue cognitif, la compétence de l'expert requiert la combinaison de connaissances tacites (savoir-faire expérientiels, savoir-faire cognitifs, savoir-faire sociaux) et explicites (savoirs théoriques) mobilisés dans le cadre de situations problèmes ou complexes (au sens de Dibiaggio, 2000). La dimension sociale se joue, quant à elle, essentiellement dans la relation entre l'expert et le demandeur d'expertise. Elle soulève des

42. Le rôle de traducteur consiste à établir une communication entre différentes communautés ayant chacune leur jargon, leurs centres d'intérêt. Cela requiert à la fois une connaissance suffisante des communautés dont il est chargé d'assurer les liens et une confiance importante de la part des membres de ces communautés.

43. Le rôle du « courtier de connaissances » implique, quant à lui, une « *multi-appartenance* » Wenger (1998). Cela signifie que l'expert-manager, tout en étant leader d'une communauté donnée pourrait appartenir dans le même temps à une ou plusieurs autres communautés, facilitant ainsi la circulation des connaissances.

questions relatives à la reconnaissance de l'expert c'est-à-dire la légitimité dont il bénéficie et la confiance que lui accorde le demandeur. La légitimité peut reposer sur une structure institutionnelle formelle (un ordre professionnel, un système de labellisation) ou sur un phénomène émergent au sein de groupes sociaux. Dans ce dernier cas, elle relève d'éléments tacites (image, expérience, réputation) et est difficile à appréhender en dehors du groupe de référence.

2.2.2.4. Enjeux

D'après cette approche, les CoPs constituent des structures propices au développement des experts. Le partage de best practices, l'engagement mutuel, l'échange d'expériences, la construction identitaire, le climat de confiance constituent en effet des éléments propices au développement des aspects cognitifs et sociaux de l'expert. Selon cette perspective, il semble difficilement envisageable d'imposer un « expert-manager » externe à la communauté. D'autant plus que les CoPPs d'exploitation sont généralement issues de l'institutionnalisation de CoPs auto-organisées dans lesquelles les leaders naturels auront déjà été désignés par les membres. Dans le cas où la communauté est initiée par la hiérarchie, plutôt que d'imposer un manager, il est préférable de jouer un rôle de facilitateur en fournissant simplement un environnement interne favorable à la création de telles communautés et d'attendre que le « l'expert-manager » émerge naturellement des interactions entre les membres. Cela permet en outre de transférer une partie de la gestion de l'expertise vers les individus et les structures sociales intermédiaires de l'entreprise et cela à moindre coût étant donnée la nature auto-organisée de ces communautés (Bootz et Schenk, 2009).

Tableau 2 : Caractéristiques de l'intrapreneur manager et de l'expert manager

	Intrapreneur Manager	Expert Manager
Type de CoPP	CoPP stratégique d'exploration	CoPP opérationnelle d'exploitation
Missions principales	Identifier des sujets innovants et fédérer des expertises internes autour de ces sujets.	Evaluer, contrôler et valider les pratiques des membres
Gestion de la tension contrôle-organisation	Forte : - maintien d'un fonctionnement fondé sur un système de normes internes co-construites - désengagement progressif	Faible : se centre sur le fonctionnement interne (contrôle des connaissances et des compétences des membres)
Usage de TI	Pour favoriser l'interaction d'individus éparpillés géographiquement et thématiquement	Pour formaliser et diffuser les bonnes pratiques (objet frontière)
Caractéristiques principales	- « déviant positif » - besoin d'autonomie, de responsabilités et de reconnaissance	- Légitimité sociale et cognitive - Acteur interface
Enjeux	Nécessite d'instaurer une culture intrapreneuriale	Gestion des experts via les communautés

Conclusion

A l'appui de l'analyse extensive de la littérature, d'études empiriques et de pratiques émergentes, il apparaît que les communautés de pratiques pilotées sont amenées à prendre une importance croissante au sein des organisations. Ces structures hybrides constituent, en effet, un facteur clé de réussite et de maîtrise des processus stratégiques de gestion des connaissances. Il ne s'agit cependant pas ici d'envisager, comme Wenger en son temps, que l'organisation de demain sera uniquement fondée sur une constellation de communautés de pratiques pilotées. Il est évident que les structures hiérarchiques classiques (unité divisionnelle, groupe projet) continueront à exister dans la mesure où elles demeureront indispensables à l'accomplissement des objectifs opérationnels et stratégiques de l'entreprise. L'hypothèse que nous faisons simplement est que les CoPPs, qui aujourd'hui représentent encore des structures minoritaires et expérimentales, sont amenées à connaître un important développement compte tenu des enjeux stratégiques qu'elles suscitent. Elles constituent en effet un « germe de changement » incontournable de l'évolution managériale et organisationnelle de ces prochaines années. Cette évolution accompagne une tendance lourde que représente l'institutionnalisation des pratiques de management des connaissances dans une économie globale qui place l'innovation au centre de ses préoccupations. Dans ce cadre, les CoPPs constituent un enjeu crucial dans la mesure où elles permettent aux organisations d'introduire une

dose d'auto-organisation et de flexibilité favorables aux processus de créativité et d'innovation. Elles représentent ainsi un moyen pour les organisations de sortir d'une orthodoxie managériale qui, à travers une gestion bureaucratique, ont tendance à plonger les entreprises dans des pesanteurs et des rigidités incompatibles avec les conditions que suppose l'innovation (Marchesnay, 2011). Cette évolution sera notamment marquée, d'un point de vue managérial, par l'acquisition d'une capacité à concilier la tension contrôle/auto-organisation que suppose le pilotage de ces structures hybrides. Sur la base de travaux empiriques, nous envisageons une gestion différenciée des communautés stratégiques centrées sur l'exploration de connaissances et des communautés opérationnelles orientées vers l'exploitation de connaissances. Le pilotage des premières nécessite ainsi de faire appel à un manager au profil d'intrapreneur, capable de gérer une tension contrôle/auto-organisation particulièrement exacerbée à travers le maintien d'une norme sociale interne et un désengagement progressif. Les secondes nécessitent de s'appuyer sur un expert issu de la communauté, bénéficiant d'une forte légitimité de la part de ses membres et capable de soutenir les processus de création et de diffusion des bonnes pratiques. L'évolution des profils des managers peut dans ce cadre prendre différentes formes. Compte tenu des importants éléments de différenciation qui les caractérisent, le scénario le plus probable, consiste à envisager la coexistence de ces profils d'intrapreneurs et d'experts au sein des organisations avec pour chacun d'eux la nécessité de concevoir des politiques RH adaptées. Dans ce cas les rôles, les domaines d'intervention et les compétences de chacun seraient clairement distincts. Un scénario sans doute plus marginal consiste à imaginer que le manager de demain parvienne à combiner les profils d'intrapreneur et d'expert de sorte qu'il puisse potentiellement piloter aussi bien une communauté opérationnelle d'exploitation qu'une communauté stratégique d'exploration. Dans ce cadre, l'ambidextrie contextuelle ne serait plus seulement supportée par les CoPPs (Dupouet et Barlatier, 2011), mais plus directement par cet « intrapreneur/ expert » via sa capacité à concilier les activités d'exploitation et d'exploration. L'apparition de ce type de profil peut sembler une hypothèse peu probable au regard des nombreuses qualités et compétences qu'il parviendrait à combiner. Mais elle ne peut être totalement écartée notamment si l'on se réfère aux travaux d'Aubry et Lievre (2010) qui soulignent, à l'appui d'études de cas, que dans des environnements extrêmes, certains chefs de projet parviennent précisément à développer leurs qualités d'ambidextrie.

Notre analyse revêt un certain nombre de limites. D'une part la typologie retenue repose certes sur des travaux empiriques significatifs mais il n'en demeure pas moins qu'elle ne dégage en réalité que des « idéaux-types » au sens weberien, c'est-à-dire des formes pures de l'entendement qui ne se retrouvent jamais telles quelles dans la réalité mais dont la fonction heuristique facilite l'appréhension sensible de situations (Wacheux, 1996). Il existe en réalité une multitude de facteurs de discrimination (durée, maturité, degré d'institutionnalisation...) qui

suppose l'existence de sous typologies aux maillages plus fins. Cette recherche constitue un premier travail exploratoire qui se contente de dégager les grandes lignes du manager de demain. Il serait à ce titre intéressant de prolonger et de préciser ce travail en déclinant par exemple pour chaque profil retenu des prérogatives RH associées en termes de mobilité, de recrutement, ou de formation. Enfin, cette analyse à caractère prospectif du métier de manager mériterait d'être confrontée à une méthode et des outils éprouvés. A ce titre, réaliser un exercice de prospective métier (Boyer, Scouarnec, 2009) sur le sujet constituerait un prolongement éclairant.

Bibliographie

ALTER N. (2000), *L'innovation ordinaire*, PUF.
AMAURY G. (2006), « Quand le knowledge management redécouvre l'acteur : la dynamique d'appropriation des connaissances en organisation », *Management & Avenir*, Vol. 3, n°9, p. 141-157.
AMERICAN PRODUCTIVITY & QUALITY CENTER (2001), *Building and Sustaining Communities of Practice*, Houston.
ANTONCIC B., HISRICH R.-D. (2001), « Intrapreneurship construct refinement and cross-cultural validation », *Journal of Business Venturing*, Vol. 16, n°5, p. 495-527.
AUBRY M., LIEVRE P. (2010), « Ambidexterity as a Competence of Project Leaders: A Case Study From Two Polar expeditions », *Project Management Journal*, Vol. 41, n°3, p. 32-44.
BASSO O. (2004), *L'intrapreneuriat*, Economica.
BLANCHOT-COURTOIS V., FERRARY M. (2009), « Valoriser la R&D par des communautés de pratique d'intrapreneurs », *Revue française de gestion*, Vol. 5, n° 195, p. 93-110.
BOOTZ J.-P., SCHENK E. (2009), « Comment gérer les experts au sein et en dehors des Communautés », dans J.-P. Bootz & F. Kern (eds), *Les communautés en pratique : leviers de changements pour l'entrepreneur et le manager*, Lavoisier.
BOOTZ J.-P., SCHENK E. (2014), « L'expert en entreprise : proposition d'un modèle définitionnel et enjeux de gestion », *Management & Avenir*, publication prévue janvier
BOOTZ J.-P. (2009), « Les communautés d'apprentissage : Structuration de la littérature, illustrations et perspectives », *Gestion 2000*, juillet-août, p.175-193.
BORZILLO S., AZNAR S., SCHMITT A. (2011), « A journey through communities of practice: How and why members move from the periphery to the core », *European Management Journal*, Vol. 29, p. 25– 42.
BORZILLO S., PROBST G., RAISCH S. (2008), « The Governance Paradox: Balancing Autonomy and Control in Managing Communities of Practice », *Academy of Management Best Papers Proceedings*.
BOURHIS A., DUBÉ L., JACOB R. (2005), "The success of virtual communities of practice: The leadership factor", *Electronic Journal of Knowledge Management*, Vol. 3, n° 1, p. 23-34. LESSER E., PRUSAK L. (2000), "Communities of practice, social capital and organizational knowledge", dans Lesser E., Fontaine M.-A., Slusher J.-A. (dir.), *Knowledge and Communities*, Butterworth- Heinemann, p. 123-133.
BOYER L., SCOUARNEC A. (2009), *La prospective des métiers*, Editions EMS, Cormelles-le-Royal.
BROWN J.-S., DUGUID P. (1998), « Organizing Knowledge », *California Management Review*, Vol. 40, n°3, p. 90-111.
BROWN J.-S., DUGUID P. (1991), « Organizational Learning and Communities of Practice: Toward a Unified View of Working, Learning and Innovation », *Organization Science*, Vol.

2, n°1, p. 40-57.
Cahiers de recherche 93-09 de l'Université du Québec à Trois-Rivières, GREPME.
CARRIER C. (1997), « *De la créativité à l'intrapreneuriat* », Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec.
CARRIER C. (1993), *La littérature sur l'intrapreneurship : un discours polyphonique.*
CEFRIO (Centre francophone d'informatisation des organisations) (2005), *Travailler, apprendre et collaborer en réseau. Guide de mise en place et d'animation de communautés de pratique intentionnelles*, 116 pages.
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@n@gement*, Vol. 3, n°1, p. 1-30.
COHENDET P., CRÉPLET F., DUPOUET O. (2006), *La gestion des connaissances ; firmes et communautés de savoir*, Economica.
COHENDET P., ROBERTS J., SIMON L. (2010), « Créer, implanter et gérer des communautés de pratique », *Gestion*, Vol. 35, n°4, p. 31-35.
COOK S.-D.-N., BROWN J.-S. (1999), « Bridging epistemologies: The generative dance between organizational knowledge and organizational knowing », *Organization Science*, Vol. 10, n°4, p. 381-400.
CÔTÉ J.-F. (1990), « Le néo-pragmatisme et l'interprétation postmoderne de la culture américaine contemporaine », *Cahiers de recherche sociologique*, n° 15, p. 11-26.
CRÉPLET F., DUPOUËT O. (2009), « Communautés de savoir, mécanismes de gouvernance et apprentissage organisationnel », *dans* J.-P. Bootz, F. Kern, (eds.), *Les communautés en pratique : leviers de changements pour l'entrepreneur et le manager,* (Traité Management et gestion des STIC, IC2), Librairie Lavoisier.
DAMERON S., JOSSERAND E. (2007), « Le développement d'une communauté de pratique : une analyse relationnelle », *Revue Française de Gestion*, n°174, p. 131-148.
DAMERON S., JOSSERAND E. (2009), « Le piège identitaire: identification sociale et stratégies d'acteurs dans une communauté de pratique », *Finance contrôle stratégie*, Vol. 12. n° 1, pp. 127-154.
DAUNAIS S., ZIBARA L., BEAULIEU M., COHENDET P., MOREAU B., SIMON L. (2010), « Le pilotage des communautés de pratique au sein de l'industrie des télécommunications : une comparaison des sociétés Bell et Orange », *Gestion*, Vol. 35, n°4, p. 47-55.
DIBIAGGIO L. (1999), « Apprentissage, coordination et organisation de l'industrie. Une perspective cognitive », *Revue d'Economie Industrielle*, n°88.
DUPOUET O., PARLATIER P.-J. (2011), « Le rôle des communautés de pratique dans le développement de l'ambidextrie contextuelle : le cas GDF SUEZ », *Management international*, Vol. 15, n°4, p. 95-108.
DURKHEIM E. (1975), « Communauté et société selon Tönnies », dans *Emile Durkheim.*
FONTAINE M. (2001), « Keeping Communities of Practice Afloat », *Knowledge Management Review*, Vol. 4, sept.-oct., p. 16-21.
FORRESTER (2008), http://www.usinenouvelle.com/article/le-knowledge-management-oumemoire-collective-de-l-entreprise.143269
GARVIN D.-A., EDMONDSON A.-C., GINO F. (2008), "Is yours a learning organization?", *Harvard Business Review*, Mars, p. 109-116.
GODET M., DURANCE P. (2008), *La prospective stratégique pour les entreprises et les territoires*, Dunod.
GONGLA P., RIZZUTO C.-R. (2001), « Evolving communities of practice: IBM Global Services experience », *IBM Systems Journal*, Vol. I, n°4, p. 842-862.
GOSSELIN F., BARLATIER P.-J., COHENDET P., DUNLAVEY 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.

GREENO J.-G., MOORE J.-L. (1993), « Situativity and symbols: Response to Vera and Simon », *Cognitive Science*, Vol. 17, p. 49-59.
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.
HERNANDEZ E.-M. (2001), *L'entrepreneuriat, approche théorique*, l'Harmattan.
HORNSBY J.-S., KURATKO D.-F. & ZAHRA S.-A. (2002), "Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale", *Journal of Business Venturing*, Vol. 17, p. 253-273.
JAMES W. (1907), *Pragmatism: A new name for some old ways of thinking*. New York: Longman Green and Co.
JOSSERAND E. (2004), "Cooperation within Bureaucracies: Are Communities of Practice an Answer?", *M@n@gement*, Vol. 7, n°3, p. 307-339.
JOSSERAND E., SAINT LÉGER B. DE (2004), « Les difficultés pratiques des communautés de pratique », 13ème conférence de l'AIMS.
KOHLBACHER F., MUKAI K. (2007), "Hewlett-Packard consulting and integration shows that one size does not fit all: Japan's learning communities foster face-to-face communications", *Human Resource Management International Digest*, Vol. 15, n° 6, p. 13-15.
LAVE J. (1988), *Cognition in Practice: Mind, Mathematics, and Culture in everyday life*, Cambridge University Press.
LAVE J. (1993), "Situated Learning in Communities of Practice", *dans* Resnick L.-B., Levine J.-M., TEASLEY S.-D. (Eds.), *Perspectives on Socially Shared Cognition*, p.17-36.
LAVE J., WENGER E. (1991), *Situated Learning. Legitimate Peripheral Participation*, New York: Cambridge University Press.
LAVILLE J.-P. (2007), « Communauté et société : l'actualité d'une typologie classique », *Esprit Critique. Revue Internationale de sociologie et de sciences sociales,* Vol. 10, n°1, dossier « La communauté n'est pas le communautarisme » coordonné J.-L. Laville, I. Sainsaulieu et M. Salzbrunn.
LUCAS R. (1988), "On the Mechanics of Economic Development", *Journal of Monetary Economics*, n° 22, 1988, p. 3-42
MARCH J.-G. (1991), "Exploration and exploitation in organizational learning", *Organization Science*, Vol. 2, p.71–87.
MARCHESNAY M. (2011), « Gouvernance et performance des organisations. Les limites de la doxa managériale », *Innovations*, Vol. 3, n°36, p. 131-145.
MARCHESNAY M. (2012), « Une approche pragmatique de l'entrepreneur », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, Vol. 18, n°46, p. 95-106. Dewey J. (1910), *How we Think*, D.-C. Heath, Boston.
MCDERMOTT R. (2001), "How to design live community events", *Knowledge Management Review*, Vol. 4, n° 4, septembre-octobre.
MCDERMOTT R. (2002), "Measuring the impact of communities: How to draw meaning from measures of communities of practice", *Knowledge Management Review*, Vol. 5, n° 2, p. 26-29.
MCDERMOTT R. (2004), "How to avoid a mid-life crisis in your CoPs: Uncovering six keys to sustaining communities", *Knowledge Management Review*, Vol. 4, n° 2, p.10-13.
MCDERMOTT R., ARCHIBALD D. (2010), "Harnessing your Staff's Informal Network", *Harvard Business Review*, March, p. 1-7.
MILES M.-B., HUBERMAN A.-M. (1994), *Qualitative Data Analysis*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
MORRIS M.-H., KURATKO D.-F. (2002), *Corporate Entrepreneurship*, Harcourt Publishers.
NISBET R.-A. (1966), *The sociological tradition*. New York: Basic books Inc., Publishers.
Orr J. (1990), "Sharing Knowledge, Celebrating Identity: War Stories and Community

Memory in a Service Culture", dans D.-S. Middelton and D. Edwards (Eds.), *Collective Remembering: Memory in Society*, Beverly Hills, CA: Sage Publications.
PIERCE C.-S. (1878), "How to make our ideas clear", *Popular Science Monthly*, Vol. 12, p. 286-302.
PROBST G., BORZILLO S. (2007), « Piloter les communautés de pratique avec succès », *Revue Française de Gestion*, n°170, p. 135-153.
PROBST G., BORZILLO S. (2008), "Why Communities of Practice succeed and why they fail", *European Management Journal*, n° 26, p. 335-347.
RIGBY D. (2011), *Management Tools and Trends 2011*, www.bain.com
RORTY R. (1989), *Contingency, Irony, Solidarity,* Cambridge University Press.
SAINT-ONGE H., WALLACE D. (2002), *Leveraging Communities of Practice for Strategic Advantage*, Butterworth-Heinemann.
SARGIS ROUSSEL C. (2011), « Gestion des connaissances en contexte projet : quelles pratiques et quels enjeux pour les entreprises ? », *Management & Avenir*, Vol.4, n° 44, p. 60-77.
SOULIER E. (2004), « Les communautés de pratique au cœur de l'organisation réelle des entreprises », *Systèmes d'Information et Management*, n°1, Vol. 9, p. 3-24.
Textes. Eléments d'une théorie sociale, Editions de minuit, p. 383-390.
TÖNNIES F. (1977), *Communauté et société,* PUF, (1ère parution : 1887, sous le titre : Gemeinschaft und Gesellschaft).
WACHEUX F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en Gestion*, Economica.
WEBER M. (1977), *Economie et Société,* Plon, 1971, (1ère parution : 1922).
WENGER E. (1998), *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity*, Cambridge, MA: Cambridge University Press.
WENGER E. (2005), « Les communautés de pratique dans les organisations du XXIe siècle », Préface CEFRIO *Op. Cit.*, p. 8-16.
WENGER E.-C., SNYDER W.-M. (2000), "Communities of Practices: the organizational frontier", *Harvard Business Review*, janvier-février, p. 139-145.
WENGER E., MCDERMOTT R., SNYDER W.-M. (2002), *Cultivating Communities of Practice*, McGraw-Hill.
WOODMAN R.-W., SAWYER J.-E. et GRIFFIN R.-W. (1993), "Toward a theory of organizational creativity?", *Academy of Management Review*, Vol. 18, p. 293-321.

CAIRN

CHERCHER, REPÉRER, AVANCER

LE DÉVELOPPEMENT D'UNE COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE

Une analyse relationnelle

Stéphanie Dameron et Emmanuel Josserand

Lavoisier | « Revue française de gestion »

2007/5 n° 174 | pages 131 à 148

ISSN 0338-4551
ISBN 9782746218581

Article disponible en ligne à l'adresse :

https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2007-5-page-131.htm

Distribution électronique Cairn.info pour Lavoisier.
© Lavoisier. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

DOI:10.3166/RFG.174.131-148 © 2007 Lavoisier, Paris.

PAR STÉPHANIE DAMERON,
EMMANUEL JOSSERAND

Le développement d'une **communauté de pratique**

Une analyse relationnelle

Comment se construit une communauté de pratique? Grâce à l'observation et au suivi durant deux années d'un « réseau de soin » composé de chirurgiens dentistes, cet article met en exergue le rôle structurant de trois mécanismes relationnels. Le développement harmonieux d'une communauté de pratique impose en effet un certain équilibre entre des relations identitaire, affective et fonctionnelle, équilibre qui évolue dans le temps.

La notion de communauté de pratique (CP) joue un rôle important dans le management de la connaissance (Wenger, 1998). Elle permet notamment de relier apprentissage et pratiques et de mettre l'accent sur des considérations organisationnelles et comportementales (McDermott, 1999; Bonfour et Sensiper, 2000; Thomas *et al.*, 2001). Toutefois, il existe toujours un décalage frappant entre la richesse conceptuelle des travaux menés sur cette forme de regroupement et le peu d'études en profondeur sur la dynamique des communautés de pratique ainsi que sur les « phases » de son développement (McDermott, 2000; Wenger *et al.*, 2002). À cet égard, seul le modèle du cycle de vie est pour le moment utilisé malgré les critiques qui lui sont faites (Gongla et Rizzuto, 2001). Il apparaît notamment réducteur de la subtilité de l'analyse réalisée dans le travail fondateur de Wenger (1998).

L'objectif de cet article est de proposer une alternative en se concentrant sur les logiques pratiques et relationnelles sous-jacentes au développement des communau-

tés de pratique. Il s'agit de mettre en évidence comment ce développement peut être bloqué ou au contraire facilité. Pour cela, nous nous appuyons sur des données recueillies pendant plus de deux années dans le cadre de l'étude du déploiement d'un « réseau de soin » constitué de chirurgiens dentistes. Ces derniers désiraient définir et mettre en œuvre un référentiel de pratiques communes afin de mutualiser à terme leurs risques opérationnels. Les données ont été collectées grâce à deux séries d'entretiens, la participation aux diverses manifestations de la communauté, et des études sociométriques tout au long du processus. Les résultats montrent que la communauté de pratique doit équilibrer dans le temps trois dimensions relationnelles: les relations identitaire, affective et fonctionnelle. La combinaison de ces trois dimensions caractérise des tensions spécifiques entre participation et réification, dualité qui est au cœur de la négociation de sens, activité fondamentale de la communauté de pratique.

Cet article comporte ainsi quatre parties. Premièrement, après avoir fait état des limites du modèle du cycle de vie pour étudier le développement des communautés de pratique, nous présentons en quoi consiste la dualité participation/réification. Deuxièmement, nous introduisons le contexte de la recherche et présentons la genèse de la communauté de pratique étudiée. Troisièmement, nous présentons une description détaillée en trois phases du développement de cette communauté de pratique. Quatrièmement, nous expliquons par une analyse relationnelle les difficultés rencontrées par la communauté de pratique au cours de son développement.

I. – LE DÉVELOPPEMENT DES COMMUNAUTÉS DE PRATIQUE

Une communauté de pratique est usuellement définie comme un « groups of people who share a concern, a set of problems, or a passion about a topic, and who deepen their knowledge and expertise in this area by interacting on an ongoing basis » (Wenger *et al.*, 2002, p. 4). Ces personnes ne travaillent pas nécessairement ensemble, mais elles ont une histoire commune liée à leur pratique professionnelle (Wenger, 1998). Qu'elle soit formelle ou pas, une communauté de pratique est auto-organisée et ses membres sont recrutés par cooptation (Wenger et Snyder, 2000). Cette définition demeure toutefois encore large (Vaast, 2002), elle inclut les corporations de la Grèce ancienne, les guildes du moyen âge, voire les communautés virtuelles (Wenger et Snyder, 2000; Wasko et Faraj, 2000). Dans cet article, nous définissons une communauté de pratique comme un groupe auto-organisé, d'individus partageant le même centre d'intérêt et qui, par des interactions régulières, développent des pratiques et des expertises partagées générant ainsi une identité commune.

1. Au-delà du modèle du cycle de vie

Jusqu'à présent, le développement des communautés de pratique a surtout été examiné à partir du modèle du cycle de vie. Ainsi, McDermott (2000) identifie cinq phases dans ce processus: planifier, lancer, croître, soutenir, arrêter. Wenger *et al.*, 2002 précisent par la suite cette dynamique en requalifiant ces cinq étapes: potentialité, regroupement, maturation, organisation, transformation.

Dans la première phase, la communauté n'existe pas encore, mais elle est envisagée. Le processus ensuite s'accélère et durant l'étape de regroupement, le groupe est créé, développe sa vision et les interactions entre ses membres se multiplient. La troisième phase est celle de la maturation : la communauté de pratique précise son domaine d'intervention, son rôle, ses frontières et s'étend à de nouveaux participants. Le groupe entre alors dans la quatrième phase où il développe sa maîtrise d'un domaine de compétences. Vient enfin la dernière phase où la communauté de pratique se transforme : elle peut devenir une association, fusionner avec une autre communauté ou encore être institutionnalisée comme service, département, voire une nouvelle activité. Elle peut aussi, tout simplement, se désagréger.

Ce modèle de développement des communautés de pratique présente certaines limites. Le caractère déterministe d'une succession de phases prédéfinies en est une. Certes, toute communauté de pratique est destinée à s'éteindre ou à évoluer vers d'autres formes organisationnelles, mais aucun résultat empirique n'atteste l'existence de cinq phases qui s'enchaînent de manière linéaire. Dans une des rares études empiriques sur le développement de ces communautés, Gongla et Rizzuto (2001) offrent une perspective plus nuancée et plus complexe. Ils étudient 60 communautés de pratique chez IBM. Si elles traversent différentes phases, leur dynamique n'est pas linéaire : "Communities may stay at certain stages and not evolve to another level ; communities may move 'backward and forward' between the stages ; communities may 'rest' for extended periods at one stage and suddenly evolve quickly to another stage." (Gongla et Rizzuto, 2001, p. 846). Le développement d'une communauté de pratique se caractérise donc par un enchaînement complexe de phases d'accélération et de ralentissement, d'avancée et de régression, qui résultent plus de l'influence de contingences internes et environnementales que d'un processus continu, « préprogrammé ». Ces premières observations nous conduisent à interroger les dimensions structurant le développement des communautés de pratique. La dualité de la participation/réification nous est apparue comme une des réponses possibles.

2. La dualité participation/réification

La dualité de la participation/réification est présentée par Wenger (1998) comme une des clés pour comprendre la dynamique d'une communauté de pratique. Cette dualité est au cœur de la négociation de sens, activité fondamentale de la communauté de pratique ; elle doit cependant être pensée de manière dynamique. La négociation de sens peut être définie comme un processus permanent dans lequel les membres d'une communauté de pratique sont engagés. Dans ce processus, ces derniers négocient et produisent des significations de leur activité commune. La négociation de sens résulte donc d'interactions continues, ancrées dans un contexte et une histoire, qui conduit peu à peu à la construction d'engagements mutuels, d'un projet commun et d'un répertoire partagé, ces trois dimensions constituant la communauté de pratique. Ce processus de négociation repose sur la dialectique de la participation et de la réification.

La participation renvoie à l'engagement visible, identifiable, d'un individu dans la communauté de pratique. Elle se caractérise

par une reconnaissance mutuelle de cet engagement et prend forme dans des interactions et des actions ; par leur participation les individus montrent leur implication. Elle est étroitement liée à la construction identitaire de l'acteur dans son engagement au sein d'un collectif. Analyser la participation comme une manifestation de l'engagement de l'acteur dans la communauté de pratique nécessite ainsi de repérer les actions et interactions de ce dernier. La réification est, quant à elle, à la fois un processus et le résultat de ce processus. Elle consiste à donner forme à la négociation de sens. Les réifications sont des éléments tangibles – comme des concepts, outils, symboles, histoires ou encore des rites – produits par la communauté et constituant les preuves de son existence. Ces « formes » permettent de développer et de renforcer la confiance de la communauté en sa solidité et sa pertinence. La négociation de sens apparaît ainsi comme un processus permanent dans lequel chaque réification génère plus d'engagement et de participation. La participation et la réification sont duales parce qu'elles sont articulées dans une tension dynamique ; elles sont les deux faces indissociables d'un même processus (Chanal, 2000). Ce cercle vertueux qui conduit à un développement harmonieux de la communauté de pratique est bien entendu extrêmement fragile. Une perte d'articulation entre participation et réification peut à tout instant survenir, avec soit une emphase excessive sur la participation – ce qui déconnecte la communauté de pratique des situations concrètes – soit un excès de réification – ce qui occulte les difficultés d'implication. Les résultats obtenus par Gongla et Rizzuto (2001) peuvent donc être expliqués par des déséquilibres permanents ou temporaires dans la dualité participation/réification. Les conditions d'apparition de ces déséquilibres doivent ainsi être spécifiées dans une perspective dynamique.

À travers l'histoire d'une communauté de chirurgiens dentistes, par l'analyse des manifestations concrètes et des relations entre participation et réification, cet article a pour objet de contribuer à une meilleure compréhension de la dynamique de développement d'une communauté de pratique.

II. – LE RÉSEAU DE SOIN « DENCOM »

1. Le contexte de la recherche

À la fin de l'année 2001, un groupe de chirurgiens dentistes nous contacte pour suivre leur projet de construire un « réseau de soin », intitulé « DENCOM »[1]. Les objectifs de ce réseau et les conditions d'appartenance semblent alors un peu vagues ; DENCOM regroupe à la fois des amis de longue date, des anciens assistants de la même université ou des membres d'une ancienne association. François, le leader du groupe, nous convainc de devenir les évaluateurs du développement de leur réseau pour le compte de la sécurité sociale qui finance en partie le projet. Ce rôle nous a permis de suivre, dès la constitution

1. Le terme « réseau de soin » est celui utilisé par l'assurance maladie française pour qualifier une coordination formalisée de professionnels de la santé autour du patient et d'une pathologie spécifique afin notamment de faciliter l'accès au soin et d'accroître les compétences individuelles et collectives des participants au réseau. La notion de communauté de pratique est en revanche introduite par les auteurs du fait de sa pertinence pour décrire le cas d'étude. Pour des raisons de confidentialité, les noms ont été changés.

du réseau, le développement de ce groupement qui s'est avéré prendre la forme d'une communauté de pratique.

Nous étions libres de choisir la méthodologie d'étude et avions accès à l'ensemble des données du réseau. Plutôt que de mettre l'accent sur notre rôle d'évaluateur, nous nous sommes positionnés comme des observateurs académiques cherchant à comprendre la dynamique de développement du réseau. Nous avons donc présenté aux membres du réseau, dès le début de notre observation, notre méthodologie et nos objectifs de recherche ; notre présence fut ainsi perçue comme une reconnaissance de leur expérimentation.

Afin de rendre compte de l'évolution du réseau, nous utilisons, comme nous l'avons mentionné précédemment, les notions de participation et de réification. La participation peut être repérée dans l'histoire du réseau en analysant la participation des membres aux réunions, les actions de ces derniers pour DENCOM et la structure des réseaux sociaux. Suivant la même logique, la réification est directement liée à la production de la communauté. Nous cherchons ainsi à comprendre les mécanismes sous-jacents à la construction et au développement d'une CP. Les modalités de collecte et de traitement des données sont ainsi synthétisées dans l'encadré qui suit.

MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE		
		Octobre 2001 à... ... Janvier 2004
Entretiens	*Semi-directifs*	28 membres du GIPS
	Questions ouvertes et fermées	13 membres 7 démissionnaires
	Entretiens informels	Tout au long de la période d'étude, entretiens réguliers avec le président du réseau (dont 6 durant en moyenne deux heures). Lors de l'observation des réunions du réseau GIPS, discussions informelles avec les membres
Questionnaires	*Sociométriques*	4 types de réseaux sociaux sont mesurés : le réseau de contact, d'amitié, de confiance et de conseil. 5 questionnaires administrés en deux ans à l'ensemble des membres du réseau GIPS. nov. 2001 mars 2002 sept. 2002 juil. 2003 janv. 2004
Autres	*Observation directe*	3 assemblées générales et 17 réunions plénières (en moyenne une fois par mois, durant une demi-journée)
	Statistiques site internet GIPS	Mensuelles à partir d'avril 2003
	Documentation	Documents contractuels et production du GIPS (charte, protocole d'expérimentation, etc.)

2. La genèse de DENCOM

Le réseau de soin trouve son origine dans une ancienne association de chirurgiens dentistes du 15e arrondissement de Paris. Créée en 1998 par un chirurgien dentiste syndiqué, l'association rassemble près de 200 praticiens. Son objectif est de faire face au changement de législation qui offre la possibilité aux assurances privées d'affilier des dentistes. Ces affiliations non seulement mettent en cause l'indépendance des dentistes mais aussi diminuent leurs revenus disponibles. En favorisant le regroupement des praticiens, l'association a pour objectif d'augmenter le pouvoir de négociation de ces derniers, non seulement face aux assurances, mais également dans d'autres domaines, comme celui des relations avec les fournisseurs. Cependant, l'association s'avère manquer de capacité d'actions. Huit de ses membres décident de se regrouper et lancent un programme de management par la qualité; pour partager les coûts de mise en œuvre de ce programme, ils créent une entité juridique indépendante.

Ce groupe de huit personnes constitue le noyau dur du futur « réseau de soin » DENCOM. Confortés par le bon déroulement de leur collaboration, les chirurgiens dentistes décident d'aller plus loin en développant des pratiques communes afin de minimiser et de mutualiser les risques liés à l'exercice de leur profession; il s'agit ainsi de s'affranchir du pouvoir grandissant des organismes assureurs. L'assurance maladie, intéressée par ce projet de mutualisation des risques par les praticiens, finance le réseau; une convention est signée en mai 2001. Afin de répondre aux demandes de l'assurance maladie, un programme de recherche sur les maladies parodontales est inclus dans les objectifs de DENCOM. De même, le financeur pose comme condition de son investissement la présence d'au moins 50 praticiens; quarante et un dentistes rejoignent initialement DENCOM sur les quelques 120 qui ont été contactés. Le recrutement se fait par cooptation. Le noyau dur utilise ainsi son réseau relationnel professionnel pour obtenir l'adhésion des chirurgiens dentistes. De fait, les membres de DENCOM partagent de nombreuses caractéristiques objectives. Ils sont tous des chirurgiens dentistes généralistes, ils sont installés en Île-de-France et ont fait leurs études dans une des deux facultés parisiennes de dentisterie. Ils ont, à quelques exceptions près, entre trente-cinq et quarante-trois ans, et se sont donc, pour la plupart, connus sur les bancs de l'université. Ils étaient d'ailleurs généralement très impliqués dans la vie universitaire, notamment dans les activités syndicales ou associatives, ou encore en tant qu'assistants.

Le réseau de soin DENCOM s'avère être une communauté de pratique en puissance. En effet, en adéquation avec la définition retenue, DENCOM est un groupe autoorganisé. Il est construit par un noyau dur qui a pour objectif de développer des pratiques de mutualisation des risques dans la gestion des patients. Le financeur n'intervient qu'en aval de la constitution de DENCOM, comme un moyen de financement et de légitimation des activités du réseau de soin. Si ce dernier oriente les travaux de la communauté de pratique sur une thématique particulière, la communauté émerge fondamentalement grâce à l'adhésion volontaire d'acteurs qui cherchent, à travers les interactions avec d'autres confrères, à développer des pratiques et des expertises

partagées dans un domaine de leur activité professionnelle. La production d'artefacts qui en résulte n'est pas prédéterminée par un organisme externe, mais bien co-construite par les membres du groupe qui cherchent également à planifier en partie leurs actions. Contrairement à une équipe projet, DENCOM ne connaît pas de fin prédéterminée, la communauté est destinée à perdurer à condition que ses membres le désirent. Comment se construit alors cette communauté de pratique en puissance ?

III. – LE DÉVELOPPEMENT DE DENCOM

À partir de l'histoire de DENCOM, une modélisation dynamique de l'évolution de la communauté de pratique peut être proposée. Un processus en trois phases est ainsi reconstitué, chaque période reposant sur un équilibre spécifique entre les modes d'engagement au sein du collectif – la participation – et les manifestations concrètes de cet engagement – la réification. Cette évolution des modes de participation-réification se structure dans des formes de relations identitaires, affectives et fonctionnelles particulières à chaque période.

La focalisation sur la construction identitaire de DENCOM dans la première période induit des formes de réification qui ont peu d'impact sur les pratiques individuelles de ses membres ; la deuxième période débute alors sur une refonte des travaux collectifs par le comité de pilotage, ces productions s'accompagnent d'une participation plus passive des autres membres de DENCOM ; cette situation entraîne un essoufflement de l'implication des membres et nécessite de renouveler les modalités de la participation vers des mécanismes plus fonctionnels dans une troisième période.

1. Phase 1 : enthousiasme et premières difficultés (septembre 2001-avril 2002)

L'objet de cette première phase est de définir un ensemble de référentiels et de protocoles communs qui seront expérimentés par la suite par les membres de DENCOM, individuellement, au sein de leur cabinet. Lors de cette période, DENCOM est essentiellement structuré en quatre groupes de travail. Chaque groupe doit construire un référentiel sur un thème prédéfini. Les deux premiers, imposés par l'assurance maladie, portent sur la prévention des maladies parodontales, ils concernent donc directement les expertises techniques des membres du réseau. Les deux autres thèmes sont choisis par les membres de DENCOM et portent sur la gestion du cabinet et l'identité de DENCOM. Les groupes ont 6 mois pour faire leurs propositions à l'ensemble des membres. Chaque groupe est assisté par un expert du sujet traité, généralement un enseignant chercheur. Des dissensions apparaissent très vite au sein des groupes chargés de travailler sur des protocoles communs en parodontie, alors que les groupes dont les thématiques ne portent pas sur des expertises techniques en dentisterie aboutissent rapidement à des résultats. Ces tensions sur l'harmonisation des pratiques portent en germe les difficultés de réification de la communauté de pratique.

Participation

La première réunion en septembre 2001 permet de constituer les groupes de travail et de formaliser l'adhésion au réseau sur la base d'un abonnement de 3 000 euros par an. L'ensemble des participants sont répartis, en fonction des *desiderata* et des

besoins, dans les quatre groupes. Un responsable de groupe est désigné par le comité de pilotage de DENCOM afin notamment d'impliquer les nouveaux membres qui sont apparus les plus motivés lors des réunions préliminaires. Les groupes se réunissent tous formellement une fois par mois à partir d'octobre 2001. Dès cette date, la participation se stabilise à 25 membres. Chaque réunion mensuelle démarre par une session plénière et se poursuit par le travail en groupe. Les sessions plénières présentent l'actualité du réseau ainsi que certaines avancées sur les thèmes traités, elles facilitent également les échanges entre tous les participants. Parallèlement, le comité de pilotage, où sont invités les responsables de groupe, se réunit toutes les semaines afin de régler les affaires courantes, de préparer les réunions plénières et de capitaliser les travaux des groupes.

L'implication des participants s'avère finalement relative au groupe de travail dans lequel ils sont insérés. Au total 7 praticiens sur les 9 démissionnaires à la fin des trois premières réunions étaient dans les groupes dont le thème était imposé par le financeur public. Plusieurs raisons sont invoquées, deux sont spécifiques: le thème de travail imposé n'intéressait pas tous les participants et l'expert était perçu comme péremptoire. Les praticiens démissionnaires lors de cette phase s'avèrent être aussi les moins « encastrés » par rapport aux autres membres: la taille moyenne de leurs réseaux sociaux est bien inférieure à celle des autres. Parce que tous les membres du réseau sont recrutés par connaissance, il pré-existe au sein de DENCOM une structure sociale avec de forts liens d'amitié ou de conseil. Cette première phase est caractérisée par la consolidation de ces réseaux. Le fonctionnement initial par groupe de travail permet de développer la taille des réseaux de contacts, de conseil et de confiance. Si le réseau de confiance était le plus petit en taille au début de DENCOM, c'est au contraire le type de réseau le plus important en mars 2002. En revanche la taille moyenne des réseaux d'amitié diminue du fait du départ de certains des membres du réseau. Il apparaît ainsi que le facteur amitié ne suffit pas pour maintenir les membres dans le réseau. En revanche les densités moyennes de tous les réseaux sociaux augmentent très sensiblement . Le lien amical se structure et gagne également en densité, des groupes d'amis se créent au sein de DENCOM autour desquels se constituent des réseaux d'entraide et de conseil. Cette phase est ainsi celle d'une participation active au développement de DENCOM, consacrée notamment à la constitution d'un répertoire partagé, d'un langage commun au groupement.

Réification

La seule production collective est à ce stade plutôt orientée vers la construction de référentiels symboliques communs dont la présentation est savamment orchestrée par les leaders. Aucun accord commun n'a pu être obtenu sur les référentiels techniques qui touchent directement les pratiques individuelles des membres de DENCOM. Sur ces thématiques, c'est finalement un des

2. La taille du réseau signifie le nombre de personnes avec lesquelles chaque membre est en contact pour chaque type de relation.

3. La densité du réseau est le ratio entre le nombre de liens existant et le nombre de liens possible au sein de ce réseau.

membres du comité de pilotage qui rédige une proposition de référentiels et non les groupes de travail. En revanche, les productions managériales et symboliques sont l'objet de consensus et suscitent un vif intérêt. La construction identitaire du réseau est tout particulièrement plébiscitée, les praticiens se retrouvent autour de valeurs centrées sur le respect du patient, l'innovation et la qualité. Les affinités, favorisées par le recrutement par cooptation, se développent dans le cadre de ces petits groupes de travail.

Durant cette période, le comité de pilotage travaille, avec des sous-traitants, sur la conception d'une première version du site internet afin, à terme, de faciliter les échanges au sein de DENCOM. Dans le même temps, il assiste les groupes dans le travail de formalisation de leurs résultats. À la suite de la discussion des travaux des groupes, le comité de pilotage cherche à finaliser les référentiels proposés. De nouveaux artefacts sont également introduits pour maintenir et renforcer la participation des membres: l'organisation de réunions mensuelles sous un nouveau format, un e-mail hebdomadaire sur l'actualité du réseau, un soutien technique pour l'installation de la télémaintenance. De même, un système de parrainage est envisagé afin de faciliter l'échange des pratiques dans l'application des nouveaux référentiels.

Relations identitaires, affectives et fonctionnelles

Globalement, cette première phase de DENCOM est centrée sur la construction de relations identitaires. Le consensus

Tableau 1
PRODUCTION DES GROUPES DE TRAVAIL

Groupe	Production	Nature	Divergence/convergence
1	Référentiel pour l'éducation thérapeutique des patients sur les maladies parodontales	Expertise technique en dentisterie	Bataille d'experts non résolue. Difficulté à rentrer dans un lien fonctionnel, de complémentarité des expertises. C'est finalement un des membres du comité de pilotage qui rédige les référentiels communs et non les groupes de travail. Conflit au sein du groupe 2 pour qualifier le risque parodontal
2	Guide de recommandation à destination du praticien pour le suivi de l'état de santé parodontal Première élaboration d'un questionnaire médical	Expertise technique en dentisterie	
3	Descriptif de la communication d'un plan de traitement aux patients. Modèle de dossier de suivi de patient.	Expertise en gestion	Travail de groupe, consensus
4	Charte identitaire, graphique, logo.	Construction symbolique	

autour des productions identitaires et la construction du lien amical permettent d'éluder les dissensions sur les référentiels techniques. Les tentatives de réflexion sur l'harmonisation d'expertises techniques sont des échecs, les conflits sont occultés par l'intervention des leaders qui concentrent l'attention sur les manifestations symboliques du collectif. Les divergences d'intérêts quant aux modes de participation à DENCOM ne sont ainsi pas traitées, la plupart des membres n'étant pas prêts à transformer l'exercice quotidien de leur activité.

2. Phase 2 : crise, participation distante et dé-réification (avril 2002-février 2003)

À partir de mars 2002, le réseau entre dans une période de mise en application de l'expérimentation des référentiels définis initialement. Cependant, les dissensions initiales sur les référentiels techniques se traduisent par la non application de ces derniers dans les pratiques des chirurgiens dentistes. L'absence de réalisations concrètes entraîne une vague de démissions lors de la deuxième assemblée générale du réseau en novembre 2002, moment où aurait dû avoir lieu le second appel à cotisation. À cette période, le financeur public demande des comptes au comité de pilotage du réseau qui est alors remanié. Le délitement de DENCOM et la déstabilisation de la structure de gouvernance aboutissent en février 2003 à une réorganisation du réseau et des modalités de participation.

Réification

Les difficultés dans le processus de réification apparaissent dès le début de cette phase. Durant cette période, l'essentiel des productions est le fait du comité de pilotage, notamment la finalisation des protocoles de suivi de la santé parodontale des patients, applicables dans les cabinets, et la réalisation de clips de formation à distance pour les patients sur les maladies parodontales. Les protocoles ainsi que les clips de formation doivent s'intégrer dans un site internet et intranet, à la fois lieu d'échange avec des prestataires externes, des patients et des praticiens, notamment à travers un dossier médical partagé. Ces outils auraient du être opérationnels en septembre 2002, ils ne le sont toujours pas au début de l'année 2003. La finalisation des référentiels tout d'abord révèle des dissensions au sein du comité de pilotage. Un de ses membres critique le référentiel de gestion qui porte sur la présentation du plan de traitement qui induit un cadrage strict de la première visite du patient. Son cabinet s'avère en effet si structuré que l'application d'un tel référentiel nécessite la remise en cause d'une organisation déjà bien rodée. Ce référentiel de gestion des cabinets est finalement abandonné. De plus, le protocole d'expérimentation des référentiels techniques, qui avait déjà été l'objet de dissensions lors de la première période, ne verra sa formulation définitive adoptée qu'à l'assemblée générale de février 2003. Ces divergences retardent le paramétrage du dossier médical partagé, de nombreux problèmes persistent et la mise en place définitive du site internet ne sera effective finalement qu'en avril 2003, soit un an après la date prévue.

Le processus de réification est ainsi freiné, bloqué, avec même des retours en arrière. Cette phase est caractérisée par la destruction de certains artefacts, on peut donc parler de « dé-réification ».

Participation

Ces difficultés dans le processus de réification s'accompagnent de changements pro-

fonds dans les logiques de participation. La dynamique de participation au sein du réseau s'essouffle. Les praticiens sont conviés à des réunions où ils sont tenus informés de l'avancée ou du retard des travaux du comité de pilotage, sans qu'ils aient un rôle particulier à jouer. Les réunions plénières continuent donc, mais sur un rythme plus irrégulier et avec une participation qui s'effrite. Ainsi le recrutement de nouveaux membres, lancé par le comité de pilotage en avril 2002, ne donne aucun résultat. Surtout, aucun des référentiels définis par les groupes de travail ne s'avère être concrètement appliqué dans les cabinets des chirurgiens membres. Les arguments avancés par les praticiens sont le manque de temps, le peu d'intérêt pour certains pour le thème de la parodontie, ainsi que la difficulté à réorganiser un cabinet. Les appels répétés des membres du comité de pilotage à la mise en pratique des référentiels lors des réunions plénières d'avril à juin 2002 ne sont pas suivis d'effets. L'appel à cotisation est de ce fait repoussé à l'assemblée générale de novembre 2002 ; le montant de celle-ci est sujet à réflexion au regard de la motivation des membres. Ces derniers s'impatientent et se demandent où va cet argent et ce qu'ils retirent de leur participation à DENCOM. Ils ne comprennent pas les retards dans le lancement du site et trouvent les outils actuellement élaborés trop lourds à mettre en place dans les cabinets. À la suite de l'assemblée générale de novembre 2002, sept démissions effectives sont enregistrées ; les membres du comité de pilotage décident ne pas renouveler l'appel à cotisation. À partir de cette date, si 24 membres sont encore comptabilisés dans le réseau, les réunions ne rassembleront pas plus d'une dizaine de personnes. Durant cette période, les réseaux de contacts, de conseil et de confiance diminuent en taille même si leur densité progresse encore, mais moins rapidement que précédemment. Seules les relations amicales augmentent et se densifient, sur la base notamment des acquis de la première période.

En février 2003, une réorganisation complète du réseau, contrainte non seulement par les demandes de clarification du l'organisme financeur sur le positionnement de certains membres fondateurs, mais aussi par le manque de participation, est décidée. Cette réorganisation renouvelle notamment les modalités de participation des membres du réseau et marque l'entrée dans une nouvelle phase.

Relations identitaires, affectives et fonctionnelles

L'absence de réels liens opératoires, fonctionnels, entre les membres de DENCOM associée à leur participation passive aux productions du comité de pilotage entraînent un essoufflement du réseau dans deux de ses mécanismes relationnels : identitaires et fonctionnels. Les liens amicaux construits lors de la première phase et qui perdurent ne suffisent pas à « tenir » le groupement. Les tensions inhérentes aux divergences d'intérêts dans la participation à ce type de collectif ayant été occultées lors de la première période, elles ne peuvent qu'éclater lorsqu'il s'agit de mettre en pratique les discours construits initialement. Les formalisations nécessaires des productions de la première période n'ont pas lieu, les membres de DENCOM ne trouvent pas de modalités de participation qui créent l'implication nécessaire. Le deuxième bouclage réification-participation ne peut se produire. Cette situation crée un électrochoc qui remet profondément en cause les formes de la parti-

cipation. Cette réflexion sur les modes de fonctionnement de DENCOM entame une nouvelle phase du groupement.

3. Phase 3 : stabilisation et déterminisme structurel des « survivants » (avril 2003-janvier 2004)

Le comité de pilotage négocie au début de l'année 2003 avec l'assurance maladie le financement de l'expérimentation afin que les praticiens soient dédommagés du temps passé. Ils demandent également l'aide du comité régional des réseaux, organe chargé du développement des réseaux de soin. L'objectif est de financer forfaitairement les praticiens pour chaque patient intégré dans le protocole d'expérimentation. Cette négociation est suivie du changement de bureau de DENCOM en février 2003 et du démarrage de l'expérimentation proprement dite en avril 2003. L'évaluation du protocole d'expérimentation mis en place est prévue pour fin janvier 2004.

Participation

Le changement de bureau décidé en février 2003 définit de nouvelles modalités de participation. Par la réorganisation du comité de pilotage, de nouveaux membres sont mis en avant. À partir de cette phase, il n'est plus question de demander un engagement financier aux membres restants, mais bien plutôt de leur assurer un financement de l'expérimentation, ce qui sera possible à partir de 2004. Du fait de cette absence de formalisation de l'adhésion des chirurgiens dentistes libéraux au réseau, le périmètre de DENCOM reste flou. Différentes actions permettent de répertorier les participants à DENCOM à cette date : participation à au moins une réunion lors du dernier semestre 2003, échanges de mail *via* le site, création de dossiers patients sur l'intranet et adhésion de nouveaux patients. Dix-sept praticiens ont effectivement participé à au moins une de ces actions depuis juillet 2003, seuls six d'entre eux les ont toutes effectuées. C'est une période relativement contrastée quant à la nature de la participation des praticiens à DENCOM. Les réseaux de confiance et d'amitié diminuent et leur densité stagne, la désaffection est en partie expliquée par cette perte de la dimension amicale de DENCOM. Dans le même temps, les réseaux de conseil et d'entraide augmentent. Face au protocole d'expérimentation, certains s'avèrent plus avancés que d'autres et cette expertise est reconnue par les autres membres.

Cette phase voit ainsi le début d'une réelle modification des pratiques au sein des cabinets des participants. En démarrant l'expérimentation, les membres restants doivent intégrer les protocoles de prévention dans les plans de traitement et surtout faire adhérer les patients, principale richesse du cabinet, dans la démarche.

Réification

La concrétisation de plusieurs actions permet enfin la construction d'une réelle communauté de pratique. Le protocole d'expérimentation, finalisé par quelques membres du réseau, est validé lors de l'assemblée générale de février 2003. Afin de commencer l'expérimentation et d'assurer la continuité du financement public, les praticiens appliquent le protocole à des patients et confrontent leurs premiers résultats en décembre 2003. Le webmaster du site DENCOM présente au moins une fois par mois, par le biais d'une « DENCOM news » les avancées en termes de « recrutement » des patients dans le protocole et les actualités du réseau de soin. Ce recrutement donne des résultats dis-

parates en fonction des praticiens, certains évoquant des difficultés techniques dans l'utilisation de l'intranet. Les praticiens créent ainsi des dossiers patients dans l'intranet et formalisent l'engagement de quelques centaines de patients à participer à l'expérimentation. Une étude marketing est également réalisée afin de comprendre si le réseau peut aussi contribuer à faire évoluer les pratiques des patients. Globalement, le groupement oriente sa réflexion vers la construction d'une réelle démarche marketing à destination du patient et communique par voie de presse sur l'existence de DENCOM. Les artefacts symboliques construits lors de la première phase sont alors tout particulièrement mis en avant.

Relations identitaires, affectives et fonctionnelles

Le renouveau de la CP est en partie expliqué par la transformation des modalités de participation. Ce changement implique l'engagement dans le protocole d'expérimentation et crée ainsi la reconnaissance d'un lien fonctionnel à travers une certaine complémentarité des expertises, des relations d'experts et de profanes fondées sur une certaine réciprocité, qui manquait jusque-là à la communauté de pratique. Cette complémentarité fonctionnelle repose notamment sur des compétences spécifiques à la mise en place du protocole et au maniement de l'outil informatique. Les difficultés de la période précédente ainsi que les départs ont en revanche émoussé les relations affectives et expliquent en partie le peu de membres présents aux réunions. Le lien identitaire se concrétise par la communication publique de l'existence de DENCOM, des valeurs et des missions qui lui incombent.

S'appuyant ainsi sur les nouvelles modalités de participation des membres à la communauté de pratique, les formes prises par la réification se multiplient: formation, études, communication, formulaires, dossiers. Malgré le retard pris et le manque de temps pour réellement évaluer l'expérimentation du protocole de prévention des maladies parodontales, la CP est reconduite par le financeur public pour continuer son activité et se développer. Une nouvelle boucle réification-participation peut ainsi se former.

IV. – L'ANALYSE RELATIONNELLE D'UNE COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE

L'histoire chaotique de DENCOM enrichit notre compréhension de la tension dynamique entre la participation et la réification et ainsi nous permet de mieux comprendre le développement des communautés de pratique. Pour reprendre la typologie des processus proposée par Van de Ven (1992), et suivant la modélisation du changement organisationnel proposée par Greiner (1972), la dynamique est ici de type dialectique: chaque phase repose sur un équilibre spécifique entre la participation et la réification. Cet équilibre dépend de l'histoire antérieure du réseau, non seulement du cycle précédent, mais également du capital social initial, c'est-à-dire de l'encastrement des participants dans les réseaux sociaux antérieurs à la création de DENCOM. Trois relations sociales nécessitent d'être analysées pour rendre compte de chaque cycle participation/réification: les relations identitaires, affectives et fonctionnelles. Les difficultés rencontrées par la communauté de pratique dans la structuration des cycles réification-participation s'expliquent par un

déséquilibre entre ces liens sociaux. Au sein de la CP étudiée, le développement de deux d'entre aux se fait au détriment de la construction de l'autre.

1. La relation identitaire

La construction du lien identitaire passe par des modes de participation et des formes de réification spécifiques. Suivant les théories de l'identité sociale (Tajfel, 1978, 1982), le simple fait d'affecter un individu à un groupe peut créer un sentiment d'appartenance à ce groupe. Ce lien identitaire est un construit social (Gioia *et al.*, 2000) négocié dans des interactions avec un groupe suivant un double mécanisme : l'autocatégorisation et la comparaison sociale (Turner, 1987 ; Hogg et Abrams, 1988 ; Hogg et Terry, 2000 ; Turner et Haslam, 2001). Le mécanisme d'autocatégorisation est celui par lequel l'individu définit lui-même les groupes auxquels il appartient en fonction du jugement qu'il porte sur les attributs qui définissent les différents groupes avec lesquels il interagit. Le groupe auquel il s'identifie s'appelle « l'ingroup », ou groupe d'appartenance, tandis que les groupes dans lesquels il ne s'intègre pas constituent « l'outgroup ». Le mécanisme de comparaison sociale est celui par lequel l'individu cherche à maximiser la distinction entre l'ingroup et l'outgroup dans un sens favorable à son groupe d'appartenance. La participation fondée sur le recrutement par cooptation facilite le mécanisme d'auto-catégorisation et favorise ainsi la constitution de la CP comme groupe saillant. L'opposition à des outgroups, comme les syndicats ou les assurances de santé, publiques ou privées, apparaît également comme un mode de participation générateur d'identification à la communauté de pratique. Les formes de réification propres à ce lien se construisent sur les fondements de ces interactions. Elles se manifestent par des artefacts symboliques classiques de type logo, dessin, mais également un vocabulaire, des valeurs ou une vision commune. La reconnaissance externe, à travers par exemple le financement par l'assurance maladie, est également une forme réifiée de comparaison sociale.

Cependant, dans le cas de la communauté de pratique étudiée, le cycle participation-réification tourne à vide s'il reste strictement associé à la relation identitaire. C'est un des pièges des CP : la communauté d'expertise favorise l'attention portée aux facteurs d'identification et la construction du groupe saillant. La construction de sens reste « bloquée » sur le discours symbolique et tombe dans le « piège identitaire » (Dameron et Josserand, 2006) : une situation où le groupement se focalise uniquement sur la construction identitaire et nie collectivement les contradictions entre les stratégies individuelles ; la dialectique participation/réification « tourne » alors à vide et, sur le long terme, bloque la capacité du collectif à construire des relations fonctionnelles et rentrer dans des réalisations concrètes.

2. La relation affective

Si la relation identitaire peut être associée à une certaine dépersonnalisation au profit de l'identification au groupe, le lien affectif est en revanche fondé sur les relations interpersonnelles. Comme l'analysent les théories de l'identité sociale, l'attractivité personnelle, fondée sur des préférence spécifiques et enracinée dans des relations interindividuelles, se distingue de l'attractivité sociale (Hogg et Hains, 1998). L'amitié ne peut être décrétée ou négociée, elle est toujours sin-

gulière, spécifique ; Styhre (2000, p. 416) la définit comme une « relation entre deux individus fondée sur l'ouverture, l'investissement réciproque et qui n'a pas pour objectif d'en tirer un bénéfice personnel au détriment d'autrui ». Cependant le lien affectif, et plus précisément dans notre cas le lien amical, est bien souvent occulté dans les analyses des organisations (Styrhe, 2000) ; il est rarement évoqué comme une dimension de la vie organisationnelle. L'amitié s'avère pourtant jouer un rôle dans la genèse et le développement de la CP étudiée. Elle est particulièrement structurante pour prévoir la persévérance de ses membres, que ce soit en termes de nombre d'amis, de densité du réseau amical ou de la capacité des membres à être des intermédiaires au sein de cette CP. C'est la dimension plaisir qui est évoquée ici et qui peut être un puissant catalyseur de la participation à la CP. Dans le même temps, la relation amicale risque d'entraîner la constitution de sous groupes qui peuvent finir par s'opposer et mettre en danger la communauté.

Cependant, l'analyse des mécanismes affectifs à l'œuvre n'est pas suffisante pour comprendre la capacité productrice de la dualité participation/réification – ainsi, dans la communauté de pratique étudiée, certains membres démissionnent du groupe tout en conservant les relations amicales construites au sein de DENCOM. L'opportunisme, la recherche de bénéfice personnel, s'il est exclu de la relation amicale (Schonsheck, 2000), peut être tout aussi essentiel à la capacité de la dualité participation-réification à construire du sens.

3. La relation fonctionnelle

C'est la relation fonctionnelle qui s'est avérée être la plus délicate à construire au sein de la communauté de pratique étudiée. L'homogénéité des parcours universitaires et des compétences, certes propice à la construction de relations amicales et identitaires, rend délicate la perception d'une complémentarité des expertises et des ressources. Les complémentarités, pour être reconnues, doivent être co-construites dans l'action, tandis que les positions d'experts et de profanes ne peuvent être stabilisées pour assurer la réciprocité des rapports. Pour que cette interdépendance soit reconnue, elle doit s'appuyer sur des réalisations concrètes et rapides (Dameron, 2002), ceci suffisamment tôt pour témoigner du caractère utile de la participation à la communauté ; c'est par ce biais que la complémentarité des expertises devient visible pour les individus et qu'ils acceptent de multiplier les interactions entre eux. Le processus de réification est donc central dans la création de ce lien : il rend visible les complémentarités et permet au groupe de rentrer dans des modes d'interaction de type expert-profane. La participation est alors dépendante des enjeux perçus par les individus ; elle est générée par une stratégie de gains de pouvoir comme moyen pour accéder à certaines ressources détenues par d'autres acteurs (Crozier et Friedberg, 1977). Le processus de réification peut permettre de repérer la qualité des ressources en jeu, il porte ici sur l'objet même de la communauté de pratique, les raisons pour lesquelles elle s'est constituée. L'accord sur le projet de la communauté de pratique, même s'il est considéré comme secondaire pour certains membres, est alors indispensable.

À partir de nos discussions, nous pouvons ainsi modéliser les dynamiques relationnelles propres à la communauté de pratique étudiée dans le tableau 2 ci-après.

Tableau 2
LES DYNAMIQUES RELATIONNELLES : MÉCANISMES, PRATIQUES ET PROCESSUS

	Mécanismes	Pratiques		Processus		
				Phase 1	**Phase 2**	**Phase 3**
Participation	**Identitaire**	*Appartenance*	Capital social initial	Construction	Pas de construction identitaire	Engagement
	Affectif	*Affinités*		Développement	Constitution de sous-groupes	Diminution
	Fonctionnel	*Contributions*		Tension	Divergence d'objectifs	Construction de complémentarités et repérage d'experts internes.
Réification	**Identitaire**	*Artefacts symboliques*		Constructions symboliques	Aucune	Institutionnalisation
	Affectif	*Témoignages, cadeaux*		Développement important	Aucune	Aucune
	Fonctionnel	*Outils*		Pas de réalisation collective	Production par un sous groupe.	Mise en pratique individuellement

CONCLUSION

Le développement des communautés de pratique est donc un phénomène bien plus complexe que celui suggéré par le modèle du cycle de vie. Il est généré de manière dynamique par la tension entre participation et réification, et suit un processus dialectique. Chaque phase du développement d'une communauté de pratique marque un équilibre spécifique entre participation et réification dépendant de la nature des mécanismes relationnels en présence : les relations identitaire, affective et fonctionnelle. Le développement harmonieux d'une communauté de pratique impose un équilibre spécifique entre ces trois formes de lien social à chaque cycle de la dualité participation/réification.

Les implications managériales de ce travail sont triples.

Ex ante tout d'abord, les trois dynamiques relationnelles de la participation et de la réification peuvent être utilisées pour orienter le développement de la communauté de pratique. Des catalyseurs de la construction d'une CP sont ainsi répertoriés comme la concrétisation rapide d'objectifs simples, un certain plaisir à se retrouver, la discussion en amont des intérêts de chacun à la participation à la CP ou encore la capacité à

co-construire des complémentarités dans l'action. Des points durs sont également repérés comme le risque de piège identitaire ou la constitution de sous-groupes se transformant en clans.

De plus, l'analyse relationnelle d'une communauté de pratique peut s'avérer fort utile pour un diagnostic *ex post* des forces et des faiblesses d'une CP et servir de trame, par exemple, à l'animation d'un séminaire réflexif sur le mode de fonctionnement de sa propre CP. Un tel séminaire doit alors servir à travailler et assurer les équilibres entre les trois mécanismes relationnels en cas notamment de déficit manifeste de l'un d'entre eux. La description détaillée du développement d'une CP présentée dans cet article est, dans ce cadre, un outil de comparaison et de discussion possible. Elle peut servir de cas d'étude pour aborder ensuite plus facilement les difficultés propres à la CP en question.

Enfin, nous avons mis l'accent sur la nécessité de cartographier le capital social initial des participants afin d'anticiper certains blocages dans la tension entre participation et réification. Le recrutement et les formes d'adhésion à la communauté de pratique doivent ainsi tenir compte des liens sociaux initiaux entre les membres : éviter la constitution de clans, la domination de certains membres ou encore des inimitiés tenaces.

Sur le plan théorique, cet article peut servir à d'autres études et expliquer certaines situations de blocages ou de succès. Notre cadre d'analyse peut aussi être utilisé pour des recherches sur d'autres formes organisationnelles comme les équipes projet, les équipes de direction ou encore les équipes de travail. Plus généralement, il questionne les travaux en dynamique de groupe. En articulant le capital social initial – ou antérieur – avec le développement de son potentiel, ce cadre d'analyse met l'accent sur une perspective historique pour les travaux en dynamique de groupe. Un groupe n'est pas créé *ex nihilo* mais en général est fondé sur des réseaux pré-existants, il est donc marqué par les histoires communes ou particulières de ses membres. L'opérationnalisation de la dualité participation/réification offre également une compréhension riche des mécanismes sous-jacents au développement d'un groupe. Elle demande à être complétée et appelle à de nouvelles recherches.

Bibliographie

Chanal V., « Communautés de pratique et management par projet », *M@n@gement*, vol. 3, n° 1, 2000, p. 1-30.

Crozier M., Friedberg E., *L'acteur et le système*, Seuil, Essais, 1972.

Dameron S., « Les deux conceptions du développement de relations coopératives dans l'organisation », *Perspectives en management stratégique*, Dostaler I. et Laroche H., EMS Éditions, 2002.

Dameron S., Josserand E., « Communities of practice – is it like pulling teeth. Help our dentists, they are caught in an identity trap », *Only connect : neat words, networks and identities*, M. Kornberger et S. Gudergan (eds), Liber and Copenhagen Business School Press, 2006, p. 210-231.

Gioia D. A, Schultz M., Corley K. G., "Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability", *Academy of Management Review*, vol. 25, n° 1, 2000, p. 63-81.

Gongla P., Rizzuto C. R., "Evolving communities of practice: IBM Global Services experience", *IBM Systems Journal*, vol. 40, n° 4, 2001, p. 842-862.

Greiner L.E., "Evolution and revolution as organizations grow", *Harvard Business Review*, 1972.

Hogg M.A., Abrams D., *Social identification: a social psychology of intergroup relations and group processes*, Routledge, 1999.

Hogg M.A., Terry D.J., "Social identity and self-categorization processes in organizational contexts", *Academy of Management Review*, vol. 25, n° 1, 2000, p. 121-141.

Hogg M., Hains S., "Friendship and group identification: a new look at the role of cohesiveness in groupthink", *European Journal of Social Psychology*, vol. 28, n° 3, 1998, p. 323-342.

Ingram P., Roberts P., Peter W., "Friendships among Competitors in the Sydney Hotel Industry". *American Journal of Sociology*, vol. 106, n° 2, 2000, p. 387-424.

McDermott R., " Community development as a natural step: five stages of community development", *KM Review*, vol. 3, n° 5, November/December 2000.

Schonsheck J., "Business friends: Aritstotle, Kant and other management theorists on the practice of networking", *Business Ethics Quarterly*, vol. 10, n° 4, 2000, p. 897-911.

Styhre A., "The organization of friendship", *Human Resource Development International*, vol. 3, n° 4, 2000.

Tajfel H., "Social Categorization, Social Identity and Social Comparisons", *Differentiation Between Social Groups: Studies in the Social Psychology of intergroup relations*, Tajfel (Ed.), Londres, Academic Press, 1978, p. 61-76.

Tajfel H., "Social Psychology of Intergroup Relations", *Annual Review of Psychology*, 33, 1982, p. 1-39.

Turner J. C. (Ed.), *Rediscovering the Social Group – A self Categorization Theory*, Oxford and New York, Basil Blackwell, 1987.

Turner J. C., Haslam A., "Social Identity, Organizations and Leadership", *Groups at Work – Theory and Research*, Turner M. E. (Ed.), Mahwah, Lawrence Erlbaum Associates, 2001, p. 25-65.

Vaast E., « Les communautés de pratique sont-elles pertinentes? », *Perspectives en Management Stratégique*, EMS Éditions, 2002.

Wenger E., *Communities of Practice*, Learning, Meaning, and Identity, Cambridge University Press, 1998.

Wenger E.C., Snyder W.M., "Communities of Practices: the organizational frontier", Harvard Business Review, January-February 2000, p. 139-145.

Wenger E., McDermott R., Snyder W.M., *Cultivating communities of practice*, Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press, 2002.

CAIRN

Recherches en
SCIENCES de GESTION
Management
Sciences
Sciences de
Gestion

Participer à une communauté de pratique virtuelle : retours d'expériences dans une multinationale de l'ingénierie

Nathalie Tessier, Isabelle Bourdon et **Chris Kimble**

DANS **RECHERCHES EN SCIENCES DE GESTION 2014/1 (N° 100)**, PAGES 121 À 140

ARTICLE

INTRODUCTION

Les Communautés de Pratique (CP) sont décrites comme des groupes animés par des obligations mutuelles et une passion commune pour un sujet particulier (Wenger, 1998). Aujourd'hui, les CP de type virtuel, c'est-à-dire où la communication interpersonnelle s'opère *via* des technologies de communication à distance, sont couramment utilisées comme outil de gestion des connaissances, dans de nombreuses multinationales, devenant ainsi une norme plutôt qu'une exception (Dubé, *et al.*, 2005 ; Wenger, 2010). En effet, une grande partie de la littérature sur les CP virtuelles considère que ces formes organisationnelles constituent un moyen efficace de partager des connaissances entre des groupes dispersés géographiquement (Wenger et Snyder, 2000 ; Wenger, *et al.*, 2002). L'argument majeur est que les technologies de support des communautés peuvent créer des liens entre ces groupes et que, grâce à eux, l'entreprise peut accéder aux « meilleures pratiques mondiales », qui peuvent ensuite être incorporées au niveau « local » (Vaast, 2004, 2007).

1

Au-delà de certaines caractéristiques en commun avec les CP, les communautés virtuelles se distinguent par leurs spécificités structurelles en lien avec la dispersion géographique notamment (Wenger et Snyder, 2000). Dès lors, l'analyse des communautés virtuelles repose non seulement sur des configurations structurelles propres (Dubé *et al.*, 2005) permettant de mieux les comprendre et les manager ; mais aussi au-delà de ces logiques structuralistes, sur une vision plus instrumentale examinant les modes d'organisation et de croissance de ces communautés (Benghozi, 2006). 2

Au-delà des aspects technologiques, le succès et l'efficacité des communautés virtuelles reposent sur la compréhension des facteurs de motivation des membres à partager leurs connaissances et sur la manière de les accompagner (Ardichvili, et *al.*, 2003 ; Wasko et Faraj, 2000, 2005). Les chercheurs soulignent la nécessité de mener des travaux complémentaires non seulement sur le fonctionnement des CP virtuelles (Chiu, et *al.*, 2006 ; Sun, et *al.*, 2012), mais aussi sur la compréhension des causes du succès et d'échecs intégrant la motivation des membres ainsi que les facteurs de participation à ces communautés (Ardichvili et *al.*, 2003) *via* le rôle de l'animation (Wenger et *al.*, 2002 ; Bourhis, et *al.*, 2005) et des systèmes de récompense (Bock, et *al.*, 2005 ; Chiu et *al.*, 2006). 3

Dans ce cadre, cet article tente de mieux comprendre le fonctionnement d'une CP virtuelle en interrogeant notamment les motivations des membres à participer à la communauté et le rôle spécifique de l'animation, de la confiance et de la reconnaissance. En nous appuyant sur l'étude d'une CP intra-organisationnelle fonctionnant de manière virtuelle dans une multinationale du secteur de la performance énergétique, nous tentons de comprendre pourquoi ces trois facteurs que sont l'animation, la confiance et la reconnaissance peuvent d'une part expliquer la motivation des membres à participer aux échanges de la communauté et d'autre part l'efficacité de cette communauté qui se maintient depuis plusieurs années comme une des plus actives parmi l'ensemble des communautés virtuelles existantes dans cette entreprise. 4

Dans un premier temps, nous définissons les caractéristiques des CP en général puis des communautés virtuelles (1). Dans un deuxième temps, nous détaillons l'étude de cas de la CP Interfaces Homme Machine (IHM) (2). Finalement, nous présentons les caractéristiques de la participation à cette communauté notamment à travers le prisme du rôle de l'animation, de la confiance et du système de reconnaissance (3). 5

1 – PERSPECTIVES THÉORIQUES : ORIGINE ET MOTIVATION À PARTICIPER AUX COMMUNAUTÉS DE PRATIQUE VIRTUELLES

Nous présentons, dans une perspective théorique, les CP (1.1) puis les spécificités des communautés virtuelles (1.2) et enfin les travaux sur les motivations des membres à participer à ces communautés virtuelles (1.3). 6

1.1 – Les communautés de pratique : retour sur l'origine du concept

Dans la littérature, on distingue les travaux initiaux analytiques (Brown et Duguid, 1991 ; Lave et Wenger, 1991 ; Wenger, 1998) sur les CP et les travaux récents adoptant une approche managériale (Wenger et Snyder, 2000 ; Wenger *et al.*, 2002 ; Wenger, 2010). 7

Le terme CP prend son origine avec Lave et Wenger (1991) et s'appuie sur l'analyse de l'apprentissage au sein de groupes tels que les tailleurs du Libéria, les sages-femmes mayas, les alcooliques anonymes, les apprentis bouchers et les timoniers de la marine. Le concept a été rapidement adopté par d'autres, comme Brown et Duguid (1991) qui se sont intéressés à la pertinence du concept en milieu de travail. Ces auteurs ont utilisé l'étude ethnographique d'Orr (1996) sur les réparateurs de photocopieurs afin de présenter une description d'une CP comme des « communautés interstitielles » qui existent dans les « espaces » entre le travail tel que défini par l'organisation et les tâches quotidiennes au travail. Ainsi, les premiers travaux définissent les CP comme de petits groupes non reconnus, informels et souvent invisibles de l'extérieur. 8

Ensuite, dans ses travaux ultérieurs, Wenger (1998) met davantage l'accent sur les CP dans le contexte d'une organisation formelle. En substance, Wenger (1998) affirme que les CP découlent d'un besoin d'accomplir des tâches particulières dans une organisation et des possibilités d'apprentissage au sein de cette organisation. Comme pour ses précédents travaux, Wenger (1998) s'intéresse à la théorie sociale de l'apprentissage, mais offre désormais une définition plus concise composée de trois dimensions interdépendantes des CP : une entreprise conjointe, un engagement mutuel, un répertoire partagé. Cette conception est appliquée au contexte du management par projet (Chanal, 2000). Pour de nombreux chercheurs, cette définition est maintenant devenue le « standard *de facto* » pour une CP (Murillo, 2008). Ainsi, dans cette phase ultérieure, la notion de CP a été étendue au point où la communauté peut « potentiellement » englober toute une organisation et que les CP, bien que toujours en dehors de la structure formelle d'une organisation, sont devenues « un découpage différent » de cette dernière. Toujours en s'appuyant sur Wenger (1998), Castro Goncalves (2007) met en lumière la manière dont la dimension politique d'une CP structure son fonctionnement et en conséquence l'apprentissage individuel et collectif. 9

Enfin, les travaux les plus récents de Wenger se concentrent sur les CP du point 10

de vue managérial (Wenger et *al.*, 2002). Les CP sont maintenant considérées comme des groupes pouvant être intentionnellement « cultivées » au sein d'une organisation en fournissant la bonne combinaison d'inputs, et reposant sur un ensemble de trois éléments fondamentaux : un domaine, une communauté et une pratique. Les recherches se renforcent que ce soit pour étudier les facteurs clés de succès des communautés à l'instar de Probst et Borzillo (2007) ou encore pour comprendre la construction et le développement d'une CP (Dameron et Josserand, 2007).

Ainsi, la notion de CP est passée d'une entité qui émerge de l'interaction auto générée d'individus à un groupe pouvant être « cultivé » pour atteindre un but précis. 11

1.2 – Les communautés virtuelles : spécificités et frontières

La littérature sur les communautés virtuelles est essentiellement anglo-saxonne. Le premier ayant répandu ce terme est Rheingold (1993) affiné par la suite par Wenger dès 2002. Les travaux français dans ce champ s'intéressent soit au lien social, identitaire et culturel d'un groupe communautaire (Blanchot-Courtois et Ferrary, 2009 sur les CP d'intrapreneurs) soit à la relation consommateurs/clients et entreprises notamment dans le domaine du marketing (Leroy, 2008 ; Ben Yahia et Guiot, 2010 ; Raïes et Gavard-Perret, 2011). 12

La possibilité que les membres d'une communauté puissent ne pas être co-localisés a été reconnue dès les premiers travaux ; mais dans les œuvres plus tardives, ce thème a été développé et élaboré de manière significative. Une section entière de Wenger *et al.* (2002) est consacrée aux problèmes des communautés réparties. Par la suite, Wenger et al. *et al.* (2005) se concentrent presque exclusivement sur la culture des CP virtuelles. 13

Les CP virtuelles sont des communautés où la communication fait toujours appel à la technologie (Hildreth, et *al.*, 1998 ; Dubé et *al.*, 2005). Toutefois, les CP entièrement virtuelles, dans le sens d'une entité qui n'existe que dans les limites des ordinateurs et des réseaux électroniques qui la sous-tendent, sont relativement rares (Kimble et Hildreth, 2005). Même Dubé *et al.* (2005), partisans de la notion de CP virtuelle, admettent que la majorité de ces communautés utilise également des réunions en face-à-face sur une base plus ou moins régulière. Brown et Duguid (2000) préfèrent utiliser le terme « réseaux de pratiques » pour décrire ces groupes. 14

Les spécificités des communautés virtuelles ont été mises en évidence par les travaux de Dubé et *al.* (2005) qui proposent une typologie de communautés virtuelles fondée sur les critères suivants : démographie, contexte 15

organisationnel, caractéristiques des membres et environnement technologique.

1.3 – Les communautés virtuelles : motivation et participation des membres

L'analyse des facteurs de motivations des individus à participer aux échanges dans des communautés en ligne a fait l'objet de travaux (Wasko et Faraj, 2005). Dans les CP virtuelles, la participation et le partage de connaissances sont fondés sur le mécanisme du don-contre don, selon Bergquis et Ljungberg (2001), ou de la réciprocité (Teigland et Wasko, 2003). Lorsque la connaissance est considérée comme un bien public gratuit par tous les membres (Wasko et Faraj, 2000, 2005), les communautés virtuelles sont alors caractérisées par une emphase sur les échanges sociaux ou relationnels (Sun et *al.*, 2012). Certains les nomment même des « communautés virtuelles relationnelles » (CVR) en opposition aux « communautés virtuelles transactionnelles » (VCT) (Sun et *al.*, 2012) où l'échange est fondé sur la transaction monétaire dans le cadre d'un système de récompenses basé sur la compétition entre les participants. Au sein des CP virtuelles relationnelles, le partage des connaissances est ainsi une activité sociale, qui s'appuie sur le contrat relationnel ou psychologique entre les membres (Rousseau, 1995), les normes (Arakji, et *al.*, 2009) ou le capital social (Chiu et *al.*, 2006). Des travaux ont également mis l'accent sur l'existence de difficultés pour les membres à participer à des CP et à partager les connaissances telles que la peur de se tromper, de donner une mauvaise information, de donner une information non pertinente ou tout simplement pour les nouveaux membres de penser que leur information ne va pas intéresser les autres (Ardichvili et *al.*, 2003). 16

Il convient de rajouter que les organisations ont également un rôle à jouer en créant un environnement favorable à l'émergence de ces communautés (Wenger et *al.*, 2002 ; Dubé et *al.*, 2005 ; Sun et al., 2012). En particulier en faisant du partage des connaissances une norme au sein de l'organisation et en mettant la confiance au cœur de ses valeurs. Ardichvili et *al.* (2003) suggèrent aussi d'encourager la création des CP avant les communautés virtuelles afin de créer les bases pour la culture de l'échange et de la confiance dans le partage. 17

La motivation à participer aux échanges des communautés virtuelles apparaît donc essentielle pour la survie et le succès de ces communautés. Nous proposons d'analyser l'impact de cette participation sur l'efficacité d'une communauté virtuelle intra organisationnelle à travers une étude de cas réalisée dans une multinationale de l'ingénierie. 18

2 – Le cas d'une communauté d'une multinationale de

Nous avons mené une étude de cas auprès d'une organisation multinationale ayant « cultivé » très largement des CP virtuelles. Nous nous sommes intéressés plus particulièrement à une de ces communautés nommée Interfaces Homme Machine (IHM). Nous présentons ci-après le cas (2.1), ainsi que les modalités pratiques de la collecte (2.2) et de l'analyse (2.3) de données. 19

2.1 – PRÉSENTATION DE L'ÉTUDE DE CAS

2.1.1 – Contexte organisationnel de la communauté

L'étude de cas concerne une multinationale qui existe depuis plus de 150 ans et est leader dans le domaine de la distribution électrique. Ces dernières années, elle a connu une croissance par acquisition et elle a une présence dans plus de 130 pays avec plus de 130 000 collaborateurs et un chiffre d'affaires de plus de 24 millions d'euros en 2012. 20

Au sein du groupe, les CP sont présentées comme un mode de partage de connaissance qui devient une norme depuis plusieurs années. En effet, l'émergence de CP interne sur le partage des connaissances relatives aux applications clients a commencé dès 2001. En 2009, plus de 200 communautés virtuelles étaient enregistrées avec plus de 7 300 membres et une nouvelle communauté s'ouvrait chaque jour en moyenne dans le groupe. Il y a aujourd'hui plus de 500 communautés et quelques 12 000 membres. 21

La communauté Interface Hommes Machines (IHM) existe depuis 2006 et est pilotée à partir d'une unité du principal centre de développement des offres du groupe basée en France. 22

2.1.2 – Description de la communauté

La communauté IHM réunit au niveau mondial des ingénieurs technico-commerciaux et constitue un pont entre les centres de développement produits et les équipes « solutions » technico-commerciales sur le terrain. Elle réunit aujourd'hui près de 400 membres actifs volontaires répartis dans plus de 60 pays [1]. 23

La communauté s'organise autour d'un sponsor, un responsable-animateur, et de huit « membres clés » en comité de pilotage. Le fonctionnement de la communauté s'opère autour de réunions web mensuelles et d'un site web où les membres postent en moyenne deux contributions par jour. La finalité de la 24

communauté est d'apporter aux membres [2] des informations et connaissances sur les produits et un partage des meilleures pratiques techniques et commerciales afin de proposer des solutions aux clients. Pour cela, le site web met à disposition des membres des présentations, des plans produits dès la sortie de chaque version de produits. Il est également possible de partager des « trucs et astuces », soit durant les web meeting, soit *via* le forum du site web qui est une source d'entre-aide importante. Les membres ont également accès à des applications clients et des descriptions de meilleures pratiques commerciales. Dans ce cadre, il existe des outils pour partager les succès commerciaux qui permettent de décrire le besoin client et le contexte commercial, la solution technique proposée, ses avantages et les bénéfices client retirés. Enfin, les membres peuvent participer à la création d'études de concurrences et les partager. Elles concernent notamment la stratégie des concurrents, leur structure d'offre, et des comparatifs techniques.

2.1.3 – Fonctionnement de la communauté

La communauté utilise trois principaux outils technologiques pour fonctionner : un site web, des réunions web mensuelles et des outils de suivi d'activités, qui sont tous gérés par le leader de la communauté en France. 25

Le site web est un intranet sous IBM Quickplace qui permet de partager des informations sur la vie de la communauté. Il y a un volet marketing et vente avec les succès commerciaux, la concurrence, les plans produits et un volet technique où sont présents les « trucs et astuces » sur les matériels et logiciels ainsi que toutes les informations relatives aux anciens produits et aux migrations. Le site comporte également un forum de discussion et des liens vers les communautés orientées solutions telles que les « solutions types » par clientèles. 26

Pour ce qui concerne les réunions web mensuelles, l'outil utilisé est Webex, plate-forme basée sur le web avec un lien audio qui permet aux participants de visualiser des présentations et des démonstrations logiciels en ligne. Une fenêtre de tchat asynchrone peut être utilisée pour les conversations privées ou publiques. Chaque réunion se compose de présentations sur des sujets comme les meilleures techniques pratiques, applications/solutions, les conditions du marché et les activités des concurrents ou des trucs/astuces techniques sur des logiciels et applications associées. Des invités d'autres départements produits, des spécialistes solutions, ou des formateurs experts font parfois des interventions. En 2010-2011, chaque réunion réunissait une moyenne de 65 participants. Compte tenu du grand nombre de demandes d'intervention, les ordres du jour sont complets 6 mois à l'avance. 27

Enfin, il existe des outils de gestion des membres sur Excel. Ces outils permettent 28

de suivre l'activité des membres. Pour être membre, il faut au minimum avoir participé à une réunion web de la communauté, ce qui donne accès au site intranet. L'annulation de l'adhésion se fait sur demande ou en cas de défaut d'activité pendant un an.

2.1.4 – Système de récompenses au sein de la communauté

La communauté a un haut degré de reconnaissance officielle dans l'entreprise et une structure assez formelle. Il y a un comité de pilotage composé des huit « membres clés » et du leader. Un système de points est utilisé pour mesurer la participation des membres à la communauté (voir tableau 1 ci-après). Cet outil de reconnaissance de la participation existe depuis mars 2007, sous la forme de « HMiles », attribué à chaque membre pour sa participation à l'activité de la communauté. Les HMiles permettent de suivre l'activité des membres en complément des métriques du site web, par zone, pays, position... et les membres les plus actifs sont intégrés au comité de pilotage en tant que « membre clé », et renouvelés tous les six mois. 29

Tableau 1:**NOMBRE DE HMILES PAR TYPE D'ACTION**

Action	Points HMiles
Meilleur transfert de connaissance de l'année	40
Transfert de connaissance pendant un web meeting	30
Présentation pendant un web meeting	20
Réponse sur le site web	15
Transfert de connaissance sur le site web	15
Participation à un web meeting	10
Document posté sur le site web	5
Demande d'aide sur le site web	5

Au-delà de la gestion de la communauté, les points ne jouent aucun rôle formel en matière de rémunération ou de promotion mais les « membres clés », reçoivent un diplôme. 30

Intéressons-nous à présent à la méthodologie de l'enquête. 31

2.2 – MÉTHODOLOGIE DE L'ENQUÊTE

L'étude de cas proposée est issue, d'une part, d'une enquête réalisée en 2009 par les co-auteurs de l'article concernant les motivations des membres de la 32

communauté et d'autre part, d'un travail d'analyse interne de la communauté dans le cadre de publication et conférences par des membres de la communauté IHM. Notre approche a été largement inductive et se présente sous la forme d'une étude de cas exploratoire (Yin, 1994).

Compte tenu de l'objet de la recherche à savoir des communautés dispersées dans le monde, nous avons conçu une méthodologie pratique en termes de temps et de coût et répondant à nos objectifs de recherche sur la participation. 33

D'une part, nos données ont été collectées essentiellement *via* des entretiens semi-structurés par téléphone complétés par des données secondaires à partir de la documentation fournie par le groupe (Miles et Huberman, 1994) ainsi qu'une observation participante à quelques réunions web. Afin de structurer les entretiens, une grille thématique a été utilisée à partir des éléments de la littérature sur les CP (Wenger, 1998) sur : les activités du répondant (emploi et communautaire), le niveau d'implication dans la communauté, la valeur perçue de la communauté, l'appui organisationnel, la culture de partage et les caractéristiques personnelles et professionnelles des répondants. 34

D'autre part, l'objectif au début de notre enquête était d'interviewer les huit principaux membres de la communauté afin d'utiliser ces membres comme un moyen de développer un échantillon « boule de neige » [3]. Au final, nous avons pu interroger six « membres clés » et une personne membre uniquement. Nous avons également interviewé un ex-« membre clé ». L'animateur de la communauté a été interrogé trois fois et plusieurs rencontres ont été nécessaires tout au long de l'étude. Le Tableau 2 ci-dessous présente les caractéristiques de notre échantillon [4]. 35

Tableau 2:**PROFIL DES MEMBRES DE L'ÉCHANTILLON**

Noms (Initiales)	Pays	Statut dans la communauté	Nouveau membre clé	Titre	Fonction
JC	Australie	Membre clé	X	Senior marketing Ingénieur	Marketing
RZ	Suisse	Membre clé	X	Produit marketing manager	Marketing
CS	Suisse	Membre clé	X	Manager application centre	Application Produit
BC	Canada	Membre clé		Senior application spécialiste	Application Produit
JD	Danemark	Membre clé		Produit application Ingénieur	Application Produit
				Technique	

ZB	Hongrie	Membre clé		support et méthodes	Support
WT	Indonésie	Membre	-	Support technique pour la vente	Support
RR	Indonésie	Ex-membre clé	-	Produit marketing manager	Marketing
PG	France	Leader	-		

Les données produites par les entrevues ont été enregistrées, transcrites, traitées et analysées afin d'identifier des résultats significatifs. Pour l'analyse et l'interprétation des données, nous avons choisi la méthode de contenu thématique (Grawitz, 1996) en deux temps : (1) un niveau vertical, entretien par entretien, afin d'appréhender les grandes thématiques, puis (2) une analyse horizontale permettant de repérer les congruences et/ou divergences par thèmes pour l'ensemble des entretiens. Une validation externe des données a été opérée à l'aide d'une restitution des résultats au leader de la communauté et une présentation lors d'une réunion web de la communauté. Un article de vulgarisation a également été réalisé avec le leader de la communauté. 36

La limite principale de cet article est liée à la date de réalisation de notre enquête soit en 2009. Or, les auteurs rappellent que cette recherche a pour but de comprendre les motivations à participer à une communauté virtuelle et non d'analyser un processus technologique, et de ce fait la date de l'enquête a une incidence relativement faible sur les résultats. Concernant la communauté IHM, elle a poursuivi sa croissance (activité et nombre de participants) sur un mode similaire de fonctionnement notamment les points HMiles. Si les membres ont changé, c'est seulement en fin d'année 2012 que le leader a quitté la communauté. Depuis cette date, la communauté élargit son périmètre et se connecte au naissant réseau social de la multinationale. 37

3 – Résultats et discussion

Les résultats de notre étude empirique permettent de comprendre les motifs de participation des membres de la communauté (3.1) et amènent à une discussion autour du rôle de l'animateur de la communauté, de la confiance et du système de reconnaissance (3.2). 38

3.1 – Les profils de participation

Nous avons pu identifier quatre profils de participation à la communauté IHM chacun ayant des motivations distinctes. 39

Tout d'abord les « *chercheurs* » qui sont à la recherche d'informations qui peuvent être utiles à titre personnel dans leur travail ou bien de façon globale qui peuvent servir l'équipe ou le département : « *I'm only engage with the site if there is a topic of interest in the newsletter* » (Support Technique, Hongrie). En dépit de l'opportunisme de leurs comportements, ces membres ont intégré la culture de partage et sont convaincus des vertus du partage des connaissances et informations : « *If you give some, you will have some - and it's for free* » (Application Produit Ingénieur, Danemark). La représentation qu'ils ont de la connaissance semble osciller entre bien public et bien privé (McLure et Faraj, 2000) ou entre « communautés virtuelles relationnelles » et « communautés virtuelles transactionnelles » (Sun et *al.*, 2012). 40

Ensuite, les « *impliqués* » sont caractérisés par une forte conviction que la culture du partage est nécessaire dans une organisation. Ils adoptent une attitude très positive envers la communauté, et leur source principale de satisfaction est d'apprendre des autres. Leur motivation réside dans le désir d'apprendre et d'avoir des challenges : « *It's not like you ask questions and you definitively get the answer. Sometimes the answer comes out that way and sometimes you know you get challenged* [...] *you know it's not always successful* » (Marketing, Indonésie). La question de la confiance est ici fondamentale. Elle concerne non seulement la connaissance qui est partagée (confiance en la source donc envers les membres qui donnent l'information ; confiance en la nature même de la connaissance c'est-à-dire que cette dernière est une information objective et sûre) mais également l'institution régulatrice (Ardichvili et *al.*, 2003). En effet, les membres « *impliqués* » n'hésitent pas à participer à une communauté large incluant des membres qu'ils connaissent et/ou des membres qui leur sont totalement étrangers. Il s'agit comme le précisent Ardichvili *et al.* (2003) d'une confiance basée sur la structure institutionnelle. 41

Les « *sociaux* » constituent une autre catégorie de profil. Ces membres utilisent la communauté dans l'optique de nouer des relations sociales, la communauté est un moyen de rencontrer d'autres personnes non seulement pour développer son réseau, échanger des connaissances mais aussi et surtout pour partager des intérêts communs. L'enjeu majeur ici des utilisateurs de la communauté est de développer des relations sociales (Sun et *al.*, 2012). Dès lors la communauté présente l'avantage de renforcer les liens sociaux et de se trouver des intérêts communs personnels qui peuvent aller au delà des échanges intra communautaires : « *You get to know other people, not only from the web meetings, you know the people behind them, it's important to share also personal things* » (Application 42

Produit Ingénieur, Suisse). Ainsi, l'élargissement de son réseau social peut présenter un double intérêt. Premièrement, cela permet de combler un besoin personnel d'avoir des relations sociales c'est-à-dire qu'il y a ici une position altruiste mais modérée par le fait que la communauté est virtuelle et donc les échanges ne sont pas directs et physiques. Deuxièmement, certains développent une attitude plus opportuniste sur les gains possibles dus à l'élargissement du réseau social. Finalement, les membres semblent retirer davantage de bénéfices de ces liens entretenus avec d'autres membres d'autres pays qu'ils ne connaissaient pas au préalable ; plutôt que les liens très proches au quotidien dans le travail (Granovetter, 1983).

Enfin, nous avons identifié dans notre échantillon un dernier profil d'utilisateurs, « les défaitistes » qui soulignent les relations difficiles entre les membres de la communauté français et ceux des autres pays. Il semble que ces derniers ne partagent pas la valeur de culture de partage qui apparaît faussée par le fait que seule la France a en réalité le monopole dans la prise de décision. Cette attitude peut avoir pour conséquence d'engendrer des comportements opportunistes et personnels, et de ne pas partager les objectifs de la communauté. Les barrières au partage semblent ici plutôt liées à la question du leadership de la communauté. Cet exemple révèle toute la difficulté de la participation virtuelle lorsque la localisation d'origine de la communauté (et donc sa naissance) est éloignée de la sienne. 43

3.2 – Les facteurs explicatifs de la participation aux communautés virtuelles

L'analyse de la communauté virtuelle met en lumière trois variables qui permettent d'expliquer les degrés et les motifs de participation des membres : l'animation, la confiance et la reconnaissance. 44

3.2.1 – Le rôle de l'animation

L'animateur de la CP a un rôle majeur de soutien et d'accompagnement des membres de la communauté. Il doit faciliter l'accès et l'utilisation des plateformes dédiées à la communauté. Il encourage les individus à se connecter à la plate-forme afin de faire des contributions et de participer aux réunions mensuelles à distance. De plus, il veille à garantir les relations sociales au sein de la communauté. 45

Concrètement, au sein de la communauté IHM l'animateur fait des retours avant les présentations à chaque intervenant, il leur prodigue des conseils, il veille à ce que chaque membre soit informé de la thématique abordée et de l'intervenant avant chaque présentation. Il gère en amont et en aval les réunions, il sélectionne 46

les thèmes et les sujets des réunions sous le contrôle des « membres clés » comme comité de pilotage. Ainsi, l'animateur est disponible, pédagogue et il utilise un style participatif. Ceci confirme les travaux antérieurs sur le rôle du leadership dans les communautés virtuelles, et notamment l'importance du choix et de la disponibilité du leader (Fontaine et Prusak, 2004 ; Bourhis et *al.*, 2005).

3.2.2 – Le rôle de la confiance

La particularité de la communauté IHM est d'être virtuelle. Or, la force des liens est considérée comme étant plus forte dans les CP classiques et plus faibles dans les communautés en ligne (Teigland et Wasko, 2003). Pour autant, dans la communauté IHM, la confiance inter membres est un des facteurs clés de succès (Wenger et *al.*, 2002 ; Kimble et Hildreth, 2005). Depuis plusieurs années, le groupe favorise les échanges informels *via* le web et la confiance est un élément clé de cette culture de l'échange virtuel. Ainsi, depuis 2012, le groupe a mis en place un nouveau programme d'entreprise appelé « Connect » avec une partie intitulée « Communities for our Collective Intelligence ». Ce programme permet de rendre visible les communautés et de reconnaître le rôle de l'animateur afin d'encourager le travail collaboratif. 47

Au fur et à mesure de son existence, la communauté IHM a su mettre en place progressivement la collaboration, les échanges et la coopération entre les membres. La nature même de la communauté a permis d'éloigner les questions de pouvoir et de contrôle au profit de la confiance entre les membres. Les réunions se font sur des modes informels et amicaux, avec une totale liberté d'expression. L'efficacité et la richesse des échanges reposent sur le fait que les participants tentent *via* la communauté d'optimiser leurs ressources et leurs compétences. La confiance se construit à différents moments : lors des préparations des réunions, par exemple entre l'animateur et l'expert sur du contenu ; lors des échanges avec les autres membres qui valorisent les contributions et mettent à profit ce qu'un expert leur a apporté. De façon très concrète, l'utilité des contributions pour d'autres membres est tangible, notamment des affaires ont été gagnées par reproduction de solutions techniques d'un client à un autre ou d'un pays à un autre et les *success story* sont fortement valorisées et mise en avant dans la CP. 48

Finalement, un sentiment d'appartenance à la communauté ainsi que des liens d'amitiés inter membres se sont développés au fur et à mesure. Au-delà de la confiance inter membres, une confiance plus large envers l'institution rend possible ces échanges et ce partage (Ardichvili et *al.*, 2003). 49

3.2.3 – Le rôle de la reconnaissance

Il existe au sein de la communauté IHM plusieurs modes de reconnaissance. Dès 50

le début de l'existence de la communauté, des questionnaires de satisfaction ont été mis en place et systématisés. Il s'agit d'une première forme de reconnaissance des membres et de leur degré de motivation. La deuxième forme est le système des HMiles présentés antérieurement. Les HMiles constituent un véritable outil formalisé de reconnaissance et d'encouragement à la participation.

Par ailleurs, les deux autres formes de reconnaissance sont liées au statut des membres dans la communauté. Ainsi, le titre de « sponsor » a une signification particulière puisqu'il désigne officiellement un membre possédant des compétences et une expertise dans une activité spécifique. Ce titre récompense un savoir-faire, une expertise, une capacité à savoir transmettre les connaissances et à donner un *feedback* constructif. À titre d'illustration, les sponsors voient leur nom apparaître sur l'espace du site web dédié au sujet technique les concernant. 51

Enfin, le statut de « membre clé » correspond au degré de reconnaissance le plus élevé et le plus honorifique. Ce titre est accompagné d'un diplôme soutenu par le management de l'entreprise. Le « membre clé » participe aux décisions stratégiques concernant les changements et évolutions de la communauté. 52

Ces formes de reconnaissance sont simultanément symboliques (détenir le titre de... ; être reconnu pour une expertise...) et concrètes (participation aux décisions stratégiques, soutien des managers du groupe). 53

En définitive, la mise en place de ces facteurs de succès a été possible dans un contexte organisationnel favorable à l'émergence et à la pérennité de la communauté IHM (Ardichvili et *al.*, 2003). 54

Conclusion

La communauté IHM étudiée constitue aujourd'hui un apport d'expériences utile pour les futures communautés autant dans les réalisations que les limites. 55

En effet, animer une communauté virtuelle pour en favoriser la participation suppose d'avoir des rôles d'accompagnateurs, pédagogiques et régulateurs. L'animateur de la communauté doit être leader. Or, les principales limites de l'animation sont liées au temps et donc aux capacités des animateurs à avoir un rôle de leader : faut-il par exemple envisager des formations spécifiques pour être animateur de communauté virtuelle ? Ou encore faut-il mettre en place un tutorat entre un ex-leader et un nouveau ? 56

De plus, la confiance, autre variable importante qui explique la participation aux communautés virtuelles, est de deux ordres : celle relative à la communauté et qui passe par le développement d'un sentiment d'appartenance des membres à la 57

communauté ; et celle liée à l'organisation il s'agit alors de la confiance institutionnelle. Cette dernière rendra possible les échanges et les liens de manière pérenne mais elle est beaucoup plus difficile à mettre en place car elle suppose une culture d'entreprise basée sur le partage, la collaboration et l'apprentissage. Ce modèle de culture paraît encore assez éloigné des modèles actuels certes participatifs mais encore timides sur le véritable partage des connaissances.

Finalement, la reconnaissance qui constitue une variable de motivation des membres à participer aux communautés doit être inscrire dans la politique de l'organisation et se décliner de manière plus concrète qu'au travers de récompenses telles que des points ou encore des statuts « membres ». Il s'agit d'aller beaucoup plus loin avec des mesures en faveur de l'aménagement du temps de travail, de la reconnaissance au-delà des frontières de la communauté, d'une évolution des compétences et donc d'une prise en compte au niveau de la gestion des carrières. 58

Ainsi, cette analyse d'une communauté virtuelle montre qu'en dépit d'une organisation déjà bien impliquée dans ce mode de fonctionnement l'intégration dans des pratiques de gestion courantes des ressources humaines reste à travailler. 59

Notes

Les membres proviennent principalement de l'Europe 51 % (Russie comprise) et l'Amérique du Nord 23 % ; l'Asie et l'Océanie pour seulement 16 %. L'adhésion provient en majorité des ingénieurs « solutions et applications », du marketing et des directeurs des ventes, mais il y a aussi des participants issus du soutien technique.

Résultats issus d'une enquête de satisfaction menée par l'entreprise annuellement.

Malgré le fait que le projet ait été présenté par le chef de la communauté, nous avons eu un taux très élevé de non-réponse à nos demandes d'interviews. Et lorsque nous avons obtenu une réponse, organiser un temps pour les entretiens s'est révélé difficile voire impossible dans certains cas.

« Nouveau membre clé » indique que la personne n'a pas été un membre clé précédemment.

Résumé

Les communautés de pratique virtuelles sont reconnues depuis longtemps comme étant une forme spécifique de réseau intra-organisationnel permettant les échanges et le développement des connaissances et des pratiques. L'objectif de cet article est de mettre en exergue les enjeux de la participation à une communauté de pratiques virtuelles dans le cadre organisationnel. Plus spécifiquement, il s'agit d'examiner les motivations des membres à participer à une communauté de pratique virtuelles et le rôle de l'organisation. Pour cela, une étude empirique a été menée auprès d'une communauté de pratiques virtuelles « Interfaces Homme Machine » au sein d'une multinationale d'ingénierie. Les résultats ont produit des profils d'utilisateurs et mettent en évidence le rôle de l'animation, de la confiance et du système de reconnaissance interne de la participation active.

Mots-clés

COMMUNAUTÉS DE PRATIQUE VIRTUELLES CAS D'ENTREPRISE PARTICIPATION ANIMATION RECONNAISSANCE

Virtual communities of practice have long been recognized as a specific form of intra-organizational network for the exchange and development of knowledge and best practices. The objective of this article is to highlight the issues raised by participation in a virtual community of practice in a business setting. More specifically, it examines the motivations for participating in a virtual community of practice and the role played by the host organization. To do this, an empirical study of the "Human Machine Interface" community, a multinational virtual community in an engineering firm, was conducted which provides a profile of the users and highlights the role of animation and trust and that of a system of internal recognition for active participation.

Keywords

ANIMATION BUSINESS CASE STUDY PARTICIPATION RECOGNITION VIRTUAL COMMUNITIES OF PRACTICE

BIBLIOGRAPHIE

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

ARAKJI R., BENBUNAN-FICH R., et KOUFARIS M., "Exploring contributions of public resources in social bookmarking systems", *Decision Support Systems*, Vol.47, N°3, 2009, p. 245-253.

ARDICHVILI A., PAGE V., et WENTLING T., "Motivation and barriers to participation in virtual knowledge-sharing communities of practice", *Journal of Knowledge Management*, Vol.7, N°1, 2003, p. 64-77.

BEN YAHIA I.et GUIOT D., "Effets de la participation de l'entreprise dans les activités de sa communauté virtuelle de support sur sa relation avec les membres", *Management et Avenir*, n°32, 2010, p. 113-131.

BENGHOZI J.P., "Les communautés virtuelles : structuration sociale ou outil de gestion ?", *Entreprises et histoire*, N°43, 2006/2, p. 67-81.

BERGQUIST M. et LJUNGBERG J., "The power of gifts : organizing social relationships in open source communities", *Information Systems Journal*, Vol.11, N°4, 2001, p. 305-320.

BLANCHOT-COURTOIS I. et FERRARY M., "Valoriser la R&D par des communautés de pratique d'intrapreneurs", *Revue Française de Gestion*, N° 195, 2009, p. 93-110.

BOCK G.-W., ZMUD R. W., KIM Y.-G., et LEE J.-N., "Behavioral intention formation in knowledge sharing : examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate", *MIS Quarterly*, Vol.29, N°1, 2005, p. 87-111.

BOURHIS A., DUBÉ L., et JACOB R., "The Success of Virtual Communities of Practice : The leadership Factor", *The Electronic Journal of Knowledge Management*, Vol.3, N°1, 2005, p. 23-34.

BROWN J. S. et DUGUID P., "Organizational learning and communities of practices : toward a unified view of working, learning and innovation", *Organizational Science*, Vol.2, N°1, 1991, p. 40-57.

CASTRO GONCALVES L., "La face cachée d'une communauté de pratique technologique", *Revue Française de Gestion*, N°174, 2007, p. 149-169.

CHANAL V., "Communautés de pratique et management par projet : A propos de l'ouvrage de Wenger (1998) Communities of Practice : Learning, Meaning and Identity", *M@n@gement*, Vol.3, N°1, 2000, p. 1-30.

CHIU C.-M., HSU M.-H. et WANG E. T. G., "Understanding knowledge sharing in virtual communities : An integration of social capital and social cognitive theories", *Decision Support Systems*, Vol.42, N°3, 2006, p. 1872-1888.

DAMERON S. et JOSSERAND E., "Le développement d'une communauté de pratique Une analyse relationnelle", *Revue Française de Gestion*, N°174, 2007, p. 131-148.

DUBÉ L., BOURHIS A. et JACOB R., "The impact of structuring characteristics on the launching of virtual communities of practice", *Journal of Organizational Change Management*, Vol.18, N°2, 2005, p. 145-166.

FONTAINE M. et PRUSAK L., "Keeping Communities of Practice Afloat : Understanding and Fostering Roles in Communities", *Creating Value with Knowledge* (Oxford Scholarship Online.), 2004, p. 124-134.

GRANOVETTER M., "The Strength of Weak Ties : A Network Theory Revisited" *Sociological Theory*, N°1, 1983, p201-233.

GRAWITZ M., *Méthodes des Sciences sociales*, Dalloz, Paris, 1996.

HILDRETH P. M., KIMBLE C. et WRIGHT P., "Computer mediated communications and international communities of practice", In E. University (Ed.), *Ethicomp*, 1998, p. 275-286.

KIMBLE C. et HILDRETH P., "Dualities, distributed communities of practice and knowledge management", *Journal of Knowledge Management*, Vol.9, N°4, 2005, p. 102-113.

LAVE J. et WENGER E., *Situated learning*, Cambridge University Press, Cambridge, UK, 1991.

LEROY J., "Gestion de la relation avec une communauté virtuelle dans une stratégie de co-création", *Décisions Marketing*, N°52, Octobre-Décembre, 2008, p. 41-50.

MILES M. B. et HUBERMAN A. M., *Qualitative Data Analysis(2nd Edition)*, SAGE Publications, Thousand Oaks, California, US, 1994.

MURILLO E., "Searching Usenet for virtual communities of practice : using mixed methods to identify the constructs of Wenger's theory", *Information Research*, Vol.13, N°4. Décembre, 2008.

ORR J. E., *Talking About Machines : An Ethnography of a Modern Job*, Cornell University Press, New York, US, 1996.

PROBST G. et BORZILLO S., "Piloter les communautés de pratique avec succès", *Revue Française de Gestion*, N°170, 2007, p. 135-153.

RAÏES K. et GAVARD-PERRET M.L., "Intention de fidélité à la marque des participants à une communauté virtuelle de marque : le rôle dual de l'engagement", *Recherche et Applications en Marketing*, Vol.26, N°3, 2011, p. 23-43.

ROUSSEAU D., *Psychological Contracts in Organizations : Understanding Written and Unwritten Agreements*, SAGE Publication, Thousand Oaks, California, US, 1995.

SUN Y., FANG Y. et LIM, K. H., "Understanding sustained participation in transactional virtual communities", *Decision Support Systems*, Vol. 53, N°1, 2012, p. 12-22.

TEIGLAND R. et WASKO M. M., "Integrating Knowledge through Information Trading : Examining the Relationship between Boundary Spanning Communication and Individual Performance", *Decision Sciences*, Vol.34, N°2, 2003, p. 261-286.

VAAST E., "O Brother, Where are Thou ? From Communities to Networks of Practice Through Intranet Use", *Management Communication Quarterly*, Vol.18, N°1, 2004, p. 5-44.

VAAST E., "What Goes Online Comes Offline : Knowledge Management System Use in a Soft Bureaucracy", *Organization Studies*, Vol.28, N°3, 2007, p. 283-306.

WASKO M. M. et FARAJ, S., "It is what one does : why people participate and help others in electronic communities of practice", *Journal of Strategic Information System*, Vol.9, N°2-3, 2000, p. 155-173.

WASKO M. M. et FARAJ S., "Why should I share ? Examining social capital and knowledge contribution in electronic networks of practice", *MIS Quarterly*, Vol.29, N°1, 2005, p. 35-57.

WENGER E., *Communities of Practice : Learning, Meaning, and Identity*, Cambridge University Press, New York, US, 1998.

WENGER E., "Communities of Practice and Social Learning Systems : the Career of a Concept", In Blackmore C. (Ed.), *Social Learning Systems and Communities of Practice*, The Open University, London, 2010, p. 179-198.

WENGER E. et SNYDER W., "Communities of practice : The organizational frontier",

Harvard Business Review, Vol.78, N°1, 2000, p. 139-145.

WENGER E., MCDERMOTT R. et SNYDER W., *Cultivating Communities of Practice*, Harvard Business School Press. 2002.

WENGER, E., WHITE, N., SMITH, J. D., & Rowe, K., "Outiller sa communauté de pratique" In L. Langelier (Ed.), *Guide de mise en place et d'animation de communautés de pratique intentionnelles*, Québec : CEFRIO, 2005, p. 47 - 66.

YIN, R., *Case study research : Design and methods (2nd ed.)*, Sage Publishing, Thousand Oaks, California, 1994.

AUTEURS

Nathalie Tessier

Enseignant-Chercheur
ESDES - Université Catholique de Lyon

Isabelle Bourdon

Maître de Conférences HDR
Université Montpellier 2

Chris Kimble

Enseignant-Chercheur
Kedge Business School

Mis en ligne sur Cairn.info le 01/07/2014
https://doi.org/10.3917/resg.100.0121

Pour citer cet article

Tessier Nathalie, Bourdon Isabelle, Kimble Chris, « Participer à une communauté de pratique virtuelle : retours d'expériences dans une multinationale de l'ingénierie », *Recherches en Sciences de Gestion*, 2014/1 (N° 100), p. 121-140. DOI : 10.3917/resg.100.0121. URL : https://www.cairn.info/revue-recherches-en-sciences-de-gestion-2014-1.htm-page-121.htm

Distribution électronique Cairn.info pour ISEOR © ISEOR. Tous droits réservés pour tous pays. Il est interdit, sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, de reproduire (notamment par photocopie) partiellement ou totalement le présent article, de le stocker dans une banque de données ou de le communiquer au public sous quelque forme et de quelque manière que ce soit.

Cairn.info

Communiquer

Revue de communication sociale et publique

19 | 2017
Animation et gestion des communautés en ligne

Communauté de pratique dans le domaine de la promotion de la santé : analyse du sentiment d'appartenance et des pratiques de leadership

Community of Practice in the Field of Health Promotion: Analyzing the Sense of Belonging and Leadership Practices

LISE RENAUD, MONIQUE CARON-BOUCHARD, JULIA GAUDREAULT-PERRON ET HÉLÈNE GAYRAUD

p. 29-45

Résumés

Français English
L'implantation d'une communauté de pratique permet de s'interroger sur la dynamique interactive du groupe et sur le façonnement d'un sentiment d'appartenance à cette communauté. Quelles sont les caractéristiques du développement et du maintien d'une communauté de pratique? Quelles sont les conditions de création de la cohésion du groupe? La communauté de pratique étudiée concerne un partenariat de membres des secteurs public et privé dont la finalité est d'offrir des interventions sociosanitaires destinées au milieu scolaire primaire. Divers outils de recherche quantitative et qualitative ont été utilisés : le journal de bord, le questionnaire de profil, l'entretien semi-dirigé (n=15) ainsi que la collecte des contributions (n=147) déposées sur la plateforme. Les résultats indiquent que cette communauté de pratique est axée non pas sur la résolution de problèmes ou sur la formation, mais plutôt sur le partage d'expériences et de ressources. À cet effet, la qualité de l'animation et le sentiment d'appartenance des membres constituent la pierre angulaire de l'intérêt suscité par cette communauté, de son fonctionnement et de sa vie de groupe. Si le leadership n'est pas partagé par l'ensemble

des membres et qu'il repose principalement sur l'initiateur, la vitalité de la communauté diminue alors, voire s'estompe.

Setting up a community of practice makes it possible to investigate the interactive dynamics of the group and its relation to leadership. What are the conditions for setting up and maintaining a community of practice? What circumstances enhance the cohesion of the group? The community studied concerns a partnership between members of the public and private sectors whose goal is to offer health promotion interventions intended for elementary schools. Various research tools, quantitative and qualitative, were used: the logbook, the questionnaire of profile, interviews (n=15) as well as postings (n=147) on a platform. Findings from this study indicate that this community of practice is centered not on problem-solving or training but rather on sharing of experiences and resources. The interest in studying this community of practice, its vitality and its mechanisms, rests upon good group facilitation and the sense of belonging of participants. When leadership is not shared by its members and is exerted mainly by the initiator of the community, the vitality of the community of practice is compromised, and even seriously undermined.

Entrées d'index

Mots-clés : communauté de pratique, leadership, environnement de participation
Keywords : community of practice, leadership, environment for social participation

Texte intégral

1 La mise en place d'une communauté de pratique dont l'objectif est de mettre en réseau des professionnels autour de questions les préoccupant offre l'opportunité de s'interroger sur la construction d'un sentiment d'appartenance à celle-ci. Quelles sont les caractéristiques du développement et du maintien d'une communauté de pratique? Quelles sont les conditions pour créer la cohésion du groupe? À partir d'une évaluation réalisée auprès d'une communauté de pratique composée de trente personnes associées majoritairement aux secteurs public et parapublic (professionnels de la santé en milieu scolaire, répondants des initiatives de santé publique), nous tenterons de répondre à ces questions.

2 En janvier 2014, une équipe de trois personnes issues d'un organisme privé initie cette communauté de pratique qui vise à soutenir les actions de promotion des saines habitudes de vie dans les milieux scolaires et à offrir un environnement de transfert de connaissances entre ses membres (30 acteurs relais). Cette communauté de pratique fonctionne en mode hybride (virtuel et présentiel) et est soutenue par l'usage de deux plateformes : l'une synchrone et l'autre, asynchrone. Les échanges asynchrones se font sur une plateforme collaborative dans un sous environnement, *Sharepoint*, qui propose des forums de discussions, une bibliothèque, des liens utiles, les coordonnées des membres, un calendrier et des nouvelles. Les communications synchrones se font par la plateforme de webconférence *Via*. De surcroît, des rencontres en face à face sont offertes aux membres à certains moments-clés.

3 L'objectif de la communauté de pratique est de favoriser le réseautage, l'échange et la collaboration entre les acteurs de santé publique en lien à la promotion de saines habitudes de vie chez les enfants dans le contexte scolaire. Une approche de communication triangulaire est alors privilégiée comme mode organisationnel : les initiateurs assurent un lien direct avec, d'une part, les enseignants du primaire, à travers un programme d'éducation à la santé destiné à leurs élèves, et, d'autre part, avec les acteurs relais membres de la communauté de pratique.

4 Dès la création de cette communauté de pratique, une équipe de recherche a été mise en place afin d'en évaluer la démarche d'implantation, de mieux

comprendre son fonctionnement ainsi que de définir les conditions productives en matière de leadership. La spécificité de cet article est d'examiner le style de leadership susceptible, lors de l'émergence d'une communauté de pratique, d'en assurer la vitalité par la participation réelle des membres et par leur sentiment d'appartenance. Nombre d'études (Borzillo, Schmitt et Antino, 2011; Fallah, 2011; Johnson, 2001) ont cerné diverses composantes des communautés de pratique et certains aspects du style de leadership. Notre étude désire ajouter à ces études l'analyse des interactions et des fonctions en lien au leadership.

Contexte théorique

Communauté de pratique

5 Plusieurs organisations choisissent de mettre en place des communautés de pratique afin de favoriser le transfert des connaissances, la résolution de problèmes, la formation, l'appartenance à l'organisation ou même la gestion des employés.

6 La participation des membres, souvent travailleurs d'une même organisation, figure parmi les responsabilités professionnelles qui leur sont confiées et l'agenda est élaboré en conséquence. D'autres communautés sont formées de professionnels d'une même pratique, exerçant dans des organisations différentes et parfois sur des territoires élargis. La mise en réseau leur permet alors de partager leurs pratiques et de répondre à des questionnements qui, souvent, ne trouvent pas réponse autrement, dans l'isolement de leur pratique. Parallèlement, il existe des communautés de pratique d'un autre registre, ayant comme mission de desservir des personnes engagées dans des interventions relais de communauté à communauté. Leurs objectifs sont avant tout liés au transfert et au développement des connaissances et des expériences, au mieux-être et à l'innovation sociale.

7 C'est le cas, par exemple, de la communauté de pratique d'acteurs relais (CoPAR), objet de cette étude, laquelle a été mise en place pour réunir des professionnels de la santé et de l'éducation œuvrant au sein de diverses organisations réparties sur un vaste territoire et de leur fournir des informations ainsi qu'un espace de partage entre ces acteurs relais. Ces professionnels sont invités à recevoir et à émettre un contenu qui les interpelle et qui concerne leur clientèle scolaire dans le domaine de la santé et à collaborer au processus du partage d'information.

8 Selon Wenger, McDermott et Snyder (2002), certaines communautés de pratique voient leurs échanges se dérouler uniquement en présence physique des membres de la communauté, d'autres fonctionnent uniquement sur une plateforme collaborative qui soutient les échanges des membres et d'autres encore fonctionnent en mode hybride, combinant le présentiel et le virtuel, selon les occasions d'interactions. La communauté de pratique en ligne est supportée par une technologie interactive (Preece, 2004), son dynamisme étant tributaire de la valeur accordée à la participation et aux expériences (Gray, 2004) ainsi que du capital humain se manifestant en potentiel de liens et de relais (Borzillo, Schmitt et Antino, 2011; Preece, 2004). La communauté de pratique s'organise autour de trois principes : l'engagement mutuel, l'entreprise commune et le répertoire partagé de professionnels ayant un bagage varié d'expériences sur le terrain (Wenger, McDermott et Snyder, 2002). Elle permet, en d'autres termes,

d'assurer la connexion entre experts locaux et professionnels isolés (Barab, Warren et Del Valle, 2006). Enfin, il importe de rappeler qu'une communauté de pratique répond aux caractéristiques suivantes :

> Groupe d'**individus** reliés de manière **informelle** et fonctionnant en **réseau**, fédérés par des **centres d'intérêt commun**, par des projets similaires, coopérant et échangeant leurs savoirs pour créer une **valeur collective** utile pour chacun, partageant des **ressources communes**, collaborant dans un processus **d'apprentissage collectif,** combinant à la fois une **culture commune** et **un système cohérent d'intérêts individuels**. (Parot *et al.*, citées dans Snoeck, 2010, p. 3; emphase des auteures.)

9 Parmi les composantes permettant à une communauté de pratique de s'implanter et de se développer, nommons l'*environnement technologique*, l'*environnement professionnel* et l'*environnement de participation*. Nous relevons ici brièvement quelques-unes des caractéristiques de l'environnement technologique et professionnel et développons l'environnement « de participation », objet de notre étude.

Environnement technologique

10 Dans les cas où les interactions des membres de la communauté de pratique sont soutenues par le numérique, l'infrastructure numérique qui la sous-tend constitue un élément clé du développement, du maintien et de l'accessibilité de la communauté de pratique. L'accessibilité aux plateformes de communication, synchrone ou asynchrone, la facilité d'un processus d'accès sécurisé, la disponibilité des équipements (par ex. caméra, écouteurs, accès à Internet rapide), l'architecture opérationnelle et la navigation constituent des éléments incontournables. De plus, les services d'accompagnement technique internes (différents d'une institution à l'autre) et externes (soutien particulier offert par l'initiateur de la communauté de pratique) favorisent l'utilisation de la plateforme de la communauté de pratique par le participant.

11 Un outil technologique peut, de par ses caractéristiques, influencer les façons de faire et les processus d'un groupe (De Sanctis, Fayard, Roach et Jiang, 2003; Dubé, 2004; Paquet, 2004). L'environnement technologique constitue ici la pierre d'assise de la communauté de pratique soutenue par le numérique (Tull, 2012). En revanche, l'engagement des membres sera crucial dans le maintien de la communauté. C'est pourquoi bien que l'aspect technologique soit d'une grande influence, il ne doit pas être placé au second rang derrière les usages souhaités (échange, partage d'information, collaboration) afin que ceux-ci orientent les choix technologiques et non l'inverse.

12 Les compétences techniques des membres ont un impact direct sur l'aisance à naviguer dans l'espace virtuel et, donc, à participer. L'initiateur est une personne clé dans le déploiement d'une communauté de pratique. Il doit posséder des compétences à la fois techniques, de contenu et d'animation (Kimble, Hildreth, et Wright, 2001; Ranmuthugala *et al.*, 2011). Ses compétences l'aideront ici à poser un regard critique sur le contenu des publications et des échanges entre les membres, tandis que ses compétences d'animation lui seront utiles pour favoriser la participation à la communauté de pratique, pour soutenir les membres et pour maintenir leur intérêt à employer la plateforme virtuelle.

Environnement professionnel

13 L'environnement professionnel constitue un facteur déterminant pour l'adhésion et la participation à la communauté de pratique (Cuthell, 2005; Riverin et Stacey, 2008). Il s'avère important que cette activité soit reconnue comme composante de la tâche, qu'une libération de temps soit accordée à cet effet dans l'agenda et qu'une gestion flexible du rythme de travail soit acceptée (Cuthell, 2005; Riverin et Stacey, 2008). Les activités dans lesquelles une communauté de pratique implique ses membres doivent être significatives pour eux et liées à leur pratique (Riel et Polin, 2004).

14 Bien que l'environnement professionnel puisse être un soutien, les membres, dans leurs activités professionnelles, ne se réfèrent pas à une seule source d'information ou de soutien en ligne telle une communauté de pratique. Leurs diverses plateformes d'appartenance agissent de façon concomitante et conditionnent la motivation au partage d'informations. Ceci peut parfois générer une surcharge d'informations et des problèmes de gestion d'emploi du temps (Jones, Ravid, et Rafaeli, 2004). Il y a, pour ces personnes, un choix à faire. Pourquoi alors choisir une communauté de pratique plutôt que d'autres moyens de communication, tels les médias sociaux? L'appartenance au groupe apparaît ici comme un facteur clé, tout comme le sentiment de tirer rapidement des bénéfices pour l'exercice de sa propre pratique professionnelle.

Environnement de participation

15 La spécificité et le contexte de la communauté, sur le plan de la structure et celui du mode de fonctionnement, nécessitent d'être pris en considération (Tull, 2012). La communauté de pratique ne s'adresse pas à quiconque, mais bien à des membres présentant des caractéristiques communes, partageant des objectifs et agissant dans des contextes semblables, d'où la nécessité d'assurer une cohésion et un appui dans le cadre des actions posées (Riel et Polin, 2004). Les activités partagées et les informations échangées permettent ainsi à la communauté d'exister, de se développer et de perdurer. C'est la pratique commune qui formera le cœur de la communauté et qui la rendra vivante, puisque c'est sur cette pratique partagée et sur le sentiment d'appartenance créé que les échanges s'appuieront.

16 La communauté évolue, se transforme par l'augmentation du nombre de membres et de la fréquence de leurs interventions, ou par les nouveaux défis qui surgissent. Compte tenu du fait que la mutation est intrinsèque à toute communauté, le défi est de taille. La cohésion entre les membres se construit au quotidien dans la pratique et, en retour, celle-ci contribue au développement de la communauté de pratique dans laquelle ils évoluent (Geynet, 2003).

17 Lors de l'implantation d'une communauté, il est important de favoriser l'établissement d'un lien entre les membres, de partager leur culture professionnelle et organisationnelle ainsi que de faire émerger des valeurs communes (Tull, 2012). Au sein d'une communauté de pratique doit se développer le sens du *nous*. La manifestation de chaque interaction est dictée par l'individualité de chacun, mais le groupe croît et se solidifie grâce à l'ensemble des interactions, ce qui contribue à la construction de cette identité collective.

18 La communauté de pratique capitalise non pas sur l'apport d'un seul individu, mais surtout sur les diverses expertises de chacun des membres du groupe, permettant ainsi de disséminer les connaissances, les pratiques et les expériences pour le plus grand bénéfice de l'ensemble (Khoo, 2009). Trois types de membres (Borzillo, Schmitt et Antino, 2011) s'inscrivent dans une communauté de pratique : le membre de base (l'initiateur), les membres actifs et les membres

périphériques. La vie de la communauté de pratique serait tributaire de la participation active et manifeste des initiateurs présents lors du démarrage et qui en constituent le pivot central (Fallah, 2011; Jameson, Ferrell, Kelly, Walker et Ryan, 2006; Wenger *et al.*, 2002). Ceux-ci agissent comme un pont entre les membres de la communauté de pratique, offrent leur soutien technique et motivationnel et invitent les membres périphériques à être actifs au sein de la communauté de pratique.

19 Des auteurs (CTREQ-CEFRIO, 2006; Deschryver, 2006; Jameson, Ferrell, Kelly, Walker et Ryan, 2006; Wenger *et al.*, 2002) énoncent les conditions propices au développement des liens entre les membres de la communauté de pratique, tant actifs que périphériques : la permanence de l'initiateur; le suivi des besoins exprimés par les membres; un contact continu avec les membres périphériques pour leur assurer un espace souhaité aux côtés des membres actifs; un dialogue ouvert entre les membres (intramuros et extramuros); des rétroactions de nature cognitive et socioaffective; une atmosphère conviviale et réceptive; ainsi que la consolidation du réseau au moyen de rencontres (par ex. activités, événements spéciaux) en face à face.

Le leadership : élément crucial à l'environnement de participation

20 Le leadership est un processus d'influence réciproque et mutuel entre des personnes qui partagent un objectif et un travail communs (Luc, 2004). La participation à la communauté de pratique repose sur la dynamique interactive du groupe, laquelle est fonction des processus d'interactions des membres et des modalités de soutien dans le cadre de leur participation. Dans la perspective de l'approche interactionniste-systémique (Mucchielli et Juidrach, 1998), qui privilégie les types d'échanges et les relations permettant la synergie des comportements, le leadership sera régi par des mécanismes en lien à la forme et au contenu des communications. La communication dans le contexte interactionniste est analysée dans une approche systémique, c'est-à-dire en fonction des relations entre un ensemble d'acteurs. Cette approche privilégie les formes d'échanges et les relations comme composantes d'un système détenant des caractéristiques spécifiques constitutives de la cohésion du groupe et de sa dynamique. Une interaction ne prend son sens que dans le contexte dans lequel elle s'insère (Mucchielli et Juidarch, 1998). Le groupe est analysé en tant qu'entité soutenue par le jeu des interactions dans leurs diverses manifestations. À cet effet, différents auteurs (Bales, 2000; Bérubé et Caron-Bouchard, 2001; CEFRIO, 2005; Daele, 2009; Deschyver, 2006; Luc, 2004, Tremblay, 2006) ont proposé d'étudier la vie des groupes collaboratifs en référençant l'échange. Il s'agit ici d'une réponse à une demande d'explicitation, à un partage d'expériences, à l'expression d'opinions, à la suggestion, au support socioaffectif.

21 Celui qui démarre une communauté de pratique joue un rôle d'initiateur. Il doit assurer une coordination, insuffler un élan et une inspiration pour encourager une prise en charge par le groupe de la communauté de pratique. Au début, il est responsable d'inscrire les membres, de solliciter leur participation, de modeler les usages attendus et de les aider dans l'environnement technologique.

22 Lors de la phase de maintien de la communauté de pratique, l'initiateur encourage les membres à en partager le leadership. Il jauge la maturité du groupe pour intégrer les divers membres à la communauté et assurer le lien entre eux (Tull, 2012). Les membres s'investiront alors, dans la mesure où ils percevront

leur apport au groupe et celui de leurs collègues (Savoie-Zajc, 2010; Tremblay, 2006). Le sentiment d'appartenance au groupe et l'influence que chaque membre peut y jouer constituent des facteurs de motivation à sa participation. L'initiateur doit être sensible et s'adapter à cette diversité et à cette mouvance des membres : ceux qui participent activement, ceux qui se limitent aux publications-ressources et ceux qui demeurent en retrait (membre périphérique) (Fallah, 2011). La participation des membres est un élément essentiel à la mise en réseau des expertises. Elle est générée par le leadership existant au sein de la communauté de pratique. Celui-ci n'est pas assuré par l'action individuelle, mais se manifeste plutôt dans la relation interactive (Bennett et Bolden, 2009; Fallah, 2011). Il s'agit de ce fait d'un leadership partagé.

23 Les relations d'échange impliquent davantage des influences partagées qu'un type spécifique de leader. Le pouvoir ou l'influence est exercé, partagé et fédéré par l'un ou l'autre des membres. En revanche, on observera qu'un membre peut susciter davantage d'interactions à un moment plutôt qu'à un autre et, en conséquence, exercer plus d'influence sur le contenu, sur le processus ou sur la variable socioaffective. La sphère de compétence de chacun est distribuée dans le groupe et contribue à son évolution. Notons que le groupe s'autorégule et peut s'adapter aux imprévus (Bérubé et Caron-Bouchard, 2001).

Objectifs de recherche

24 L'objectif de la recherche décrite dans cet article est d'analyser le mode de leadership et la dynamique interactive liés à la mise en place d'une communauté de pratique d'acteurs relais (CoPAR) réunissant des professionnels de santé publique et de l'éducation de diverses institutions. À cet effet, la recherche examine les variables que sont les environnements technologique, professionnel et de participation, et identifie des conditions productrices de leadership liées à l'instauration de la CoPAR.

25 Rappelons que la CoPAR regroupe des acteurs relais dont l'intérêt principal est de partager des expériences terrain dans le domaine la promotion de la santé, ancrées dans la réalité scolaire. Ici, nous pouvons nous demander :

- Quels sont les processus favorisant le sentiment d'appartenance et l'engagement des participants?
- Quelles sont les pratiques de leadership permettant de maintenir et de soutenir la communauté de pratique?

Méthodologie

26 La méthodologie mixte repose sur une collecte et une analyse de données à l'aide de différents instruments quantitatifs et qualitatifs. Le journal de bord et les entrevues individuelles des initiateurs ainsi que les entrevues avec les membres de la CoPAR ont permis de recueillir des données sur l'environnement technologique. Le questionnaire de départ, sur le profil des participants, et les entrevues avec les membres ont pour leur part fourni des renseignements sur l'environnement professionnel. L'examen des interactions entre les membres de la CoPAR et du journal ethnographique synchrone et asynchrone des initiateurs a été effectué à l'aide d'une grille d'analyse de contenu et a permis de cerner le mode de participation. La collecte des données s'est déroulée sur une période de 6 mois (de janvier à juin 2014).

27 Des entrevues individuelles auprès des trois initiateurs de la CoPAR ont été réalisées. D'autres entrevues ont été effectuées auprès de 15 membres, sur un total de 30 provenant de diverses régions du Québec. Ces derniers ont été sélectionnés en fonction de la diversité régionale ainsi que de la fréquence de participation et du type de participation (centrale ou périphérique). Le corpus d'analyse des données anonymisées comprenait 147 contributions asynchrones de la CoPAR, c'est-à-dire des messages postés sur la plateforme. Le contenu, le type d'interaction et sa fonction en rapport à l'animation ont été étudiés. Les genres d'interactions retenus s'inspirent des catégories proposées dans le *Guide de mise en place et d'animation de communications de pratique intentionnelles : travailler, apprendre et collaborer en réseau* (CEFRIO, 2005), ainsi que des catégories de dynamiques de groupe (Bales, 2000). Ces genres d'interactions peuvent se distribuer dans trois registres référant au leadership : l'un centré sur l'organisation et le processus des échanges; l'autre centré sur le contenu; et le dernier centré sur le contexte socioaffectif.

Résultats

28 L'analyse des données a été effectuée suivant trois types de variables conditionnant la mise en place et la mise en application concrète d'une CoPAR : 1) l'environnement technologique; 2) l'environnement professionnel; et 3) l'environnement de participation.

Environnement technologique

29 La communauté de pratique à l'étude réunit des personnes œuvrant au sein de différentes institutions proposant des interventions de promotion des saines habitudes de vie en milieu scolaire. Elles sont localisées dans des lieux géographiques divers au Québec et œuvrent dans des environnements technologiques qui leur sont propres, selon leur milieu de travail. À cet effet, les membres de la CoPAR sont différemment outillés sur le plan technologique, et ce, d'une institution à l'autre : l'accessibilité matérielle (tous ne possèdent pas sur place un ordinateur); la gestion du système informatique et téléphonique de l'organisation (par ex. politique de sécurisation du réseau, logiciel d'interface, budget de mise à niveau, accès bloqué aux médias sociaux); la variation dans les équipements électroniques permettant des communications interactives dans un espace numérique synchrone ou asynchrone (par ex. ordinateur, tablette, caméra, casque d'écoute); l'absence ou l'offre variable de l'aide technique; la disponibilité et le mode de réservation des équipements. La culture organisationnelle des membres diffère, de même que leur rôle spécifique et leur description de tâche précise. De plus, la compétence numérique de chacun des membres et l'expérience de ces derniers avec les plateformes collaboratives ne sont pas toutes de même niveau.

30 Cet espace de collaboration, notamment dans sa forme asynchrone, procure aux divers membres la possibilité, d'une part, de participer au moment et au lieu de leur convenance et, d'autre part, d'inscrire des communications formelles ou informelles, malgré certaines contraintes techniques institutionnelles.

31 En cours d'implantation de la CoPAR, des efforts considérables ont été investis afin de favoriser à moyen terme une approche *userfriendly* améliorant l'accessibilité des membres aux plateformes utilisées et, par ricochet, leur participation.

Environnement professionnel

32 Une trentaine de personnes se sont inscrites à la CoPAR. Celles-ci sont issues de différentes institutions des réseaux de la santé ou de l'éducation réparties sur l'ensemble du territoire québécois. Elles exercent, pour la majorité, la profession de nutritionniste (87 %) et leur charge professionnelle inclut une diversité d'interventions dans le milieu de l'éducation. Ce qui conduit à des cultures et à des objectifs corporatifs ou institutionnels possiblement différents :

- milieu d'intervention : familial, scolaire (service de garde, primaire, secondaire, cégep) ou communautaire (camp de jour, centre de loisirs, etc.);
- institutions d'appartenances diverses impliquant des priorités d'action différentes;
- compétences technologiques/numériques variées;
- culture de l'échange et du partage d'une communauté de pratique propre à chacune;
- lieux d'ancrage variés en fonction du milieu socioéconomique et culturel, ainsi qu'en fonction des environnements d'intervention, bien que la clientèle du milieu de l'éducation soit la cible prioritaire de toutes ces personnes.

Environnement de participation

33 L'environnement de participation retient particulièrement notre attention dans le cadre du présent article, qui privilégie l'analyse du leadership partagé. Trois initiateurs sont mandatés par un organisme privé pour assurer la mise en place et le maintien de la CoPAR. Ils se séparent les tâches à accomplir : définir la nature de la communauté, ses valeurs et ses finalités; préparer l'infrastructure technologique; orienter le contenu de la plateforme avec un comité fondateur; contacter et inviter les participants; développer les formulaires de consentement; planifier les contenus; identifier les thèmes d'intérêt; amorcer les discussions; préparer et animer les rencontres synchrones; stimuler les échanges; transmettre les alertes hebdomadaires; et, enfin, réajuster le contenu et la technologie en cours de mise en application de la CoPAR.

34 Parmi les 30 membres inscrits, une quinzaine ont contribué activement au contenu en rédigeant des commentaires, en posant des questions, en formulant des opinions. L'emploi du temps des membres est contraint par l'agenda des écoles dans lesquelles ils travaillent ainsi que par les autres tâches inhérentes à leur poste.

35 Dans le contexte de la mise en place d'une CoPAR, l'arrivée continue de nouveaux membres modifie les interactions des initiateurs et des membres en place. Cela contribue aussi à accorder une priorité à certaines expériences plutôt qu'à d'autres, à en avoir une compréhension fine, ce qui exige une capacité d'adaptation constante tant des initiateurs que des membres.

36 Lors de l'implantation de la CoPAR, les objectifs axés sur la nutrition ont particulièrement suscité l'intérêt d'un groupe de professionnels de la santé : les nutritionnistes ont émis la majorité des contributions. Cela a pu, néanmoins, entraîner la formation d'un cercle d'intérêt plus exclusif réunissant ces membres.

37 Les échanges entre les participants de la CoPAR, c'est-à-dire le processus communicationnel, aident ici à saisir la dynamique interactive du groupe. Le contenu d'une contribution déposée sur le forum ainsi que sa forme peuvent faire

progresser, peuvent faciliter et alimenter les échanges sur un thème précis. C'est ce mode interactif propre à chaque contribution de membre ou d'initiateur que nous mettons ici en lumière. Notons que le *flow* des communications a été continu d'un forum à l'autre, le nombre de réponses à une intervention étant en moyenne de 1 à 5 réponses. Celles-ci étaient composées d'interventions brèves (moins de 6 lignes : 75 %). De plus, elles s'exprimaient en majorité (78 %) en moins de sept jours à la suite du dépôt d'un sujet de discussion. Les échanges partagés concernaient des besoins des membres en tant qu'acteur relais souhaitant transférer au milieu scolaire des interventions pertinentes pour les jeunes. Les échanges sur le forum ont permis à tout et chacun de contribuer au partage d'expériences et de ressources productives, à titre d'exemple : la suggestion d'atelier culinaire, la planification d'interventions, les outils éducatifs existants, etc.

38 La dynamique entre les participants, à savoir la mise en action des processus interactifs, est analysée sur les plans du genre d'interactions et de la fonction des contributions émises. Il est à noter que, dans la CoPAR à l'étude, les initiateurs sont auteurs de 70 contributions, alors que les membres en ont inscrit 77, et ce, sur une période de trois mois.

Genre d'interaction

39 Le genre d'interaction correspond au type d'intervention qui soutient la contribution. L'interaction la plus fréquente sur les forums (Tableau 1) est l'apport d'une information utile au membre ou à la communauté (27 %). L'appel à tous/demande d'aide suit avec 20 %. La formulation succincte d'une question ou d'un problème fait l'objet de 14 % des interactions. Par ailleurs, des genres particuliers d'interaction ont eu cours dans moins de 10 % des cas; ils incluent l'ajout d'éléments améliorant le répertoire de la communauté (9 %), la justification d'une opinion (7 %), le remerciement (6 %), le témoignage (6 %), la suggestion d'une idée (3 %) et la bonification d'une idée par des références, des expériences ou des données (2 %).

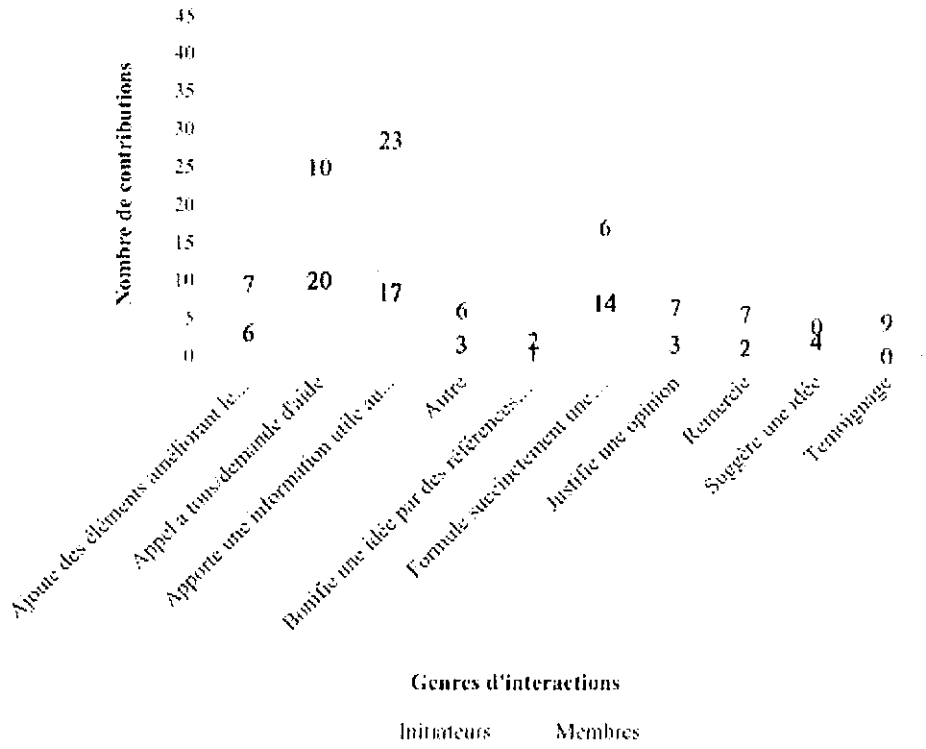
Tableau 1. Genres d'interactions des contributions déposées sur les forums

Forme de contenu	Nombre de contributions	Fréquence
Contenu		
Apporte une information utile au membre ou à la communauté	40	27,2 %
Ajoute des éléments améliorant le répertoire de la communauté	13	8,8 %
Bonifie une idée par des références, expériences, données	3	2,0 %
Suggère une idée (on devrait…)	4	2,7 %
Organisation		
Formule un appel à tous/demande d'aide	30	20,4 %
Formule succinctement une question ou un problème	20	13,6 %
Justifie une opinion (je trouve que…)	10	6,8 %
Socioaffectif		
Remercie	9	6,1 %
Témoigne	9	6,1 %
Autre		
Autre	9	6,1 %
Total	**147**	**100,0 %**

40 On observe une diversité de genres d'interactions tant chez les membres que

chez les initiateurs (Figure 1). Ces derniers émettent surtout des interactions dans les catégories : « formule un appel à tous », « apporte une information utile » et « formule succinctement une question/un problème ». Les initiateurs exercent un leadership centré sur l'organisation et sur le processus des contributions. Par ailleurs, les membres se manifestent, bien que dans une moindre mesure, surtout dans les catégories : « apporte une information utile », « formule un appel à tous/demande d'aide » et « ajoute des éléments d'information ». Les témoignages et les remerciements sont presque exclusivement exprimés par les membres. Ainsi, ces interactions se situent-elles dans le registre socioaffectif.

Figure 1. Distribution des genres d'interactions selon les initiateurs et les membres



41 On remarque (Tableau 2) que presque la moitié des contributions (47 %) corrige et complète l'information. Les autres fonctions pour lesquelles les communications sont le plus utilisées sont l'initiation (22 %) et la relance d'une discussion (17 %). Autour de 6 % des participations ont pour fonction de remercier. Les communications sont très peu utilisées pour synthétiser l'information (1 %).

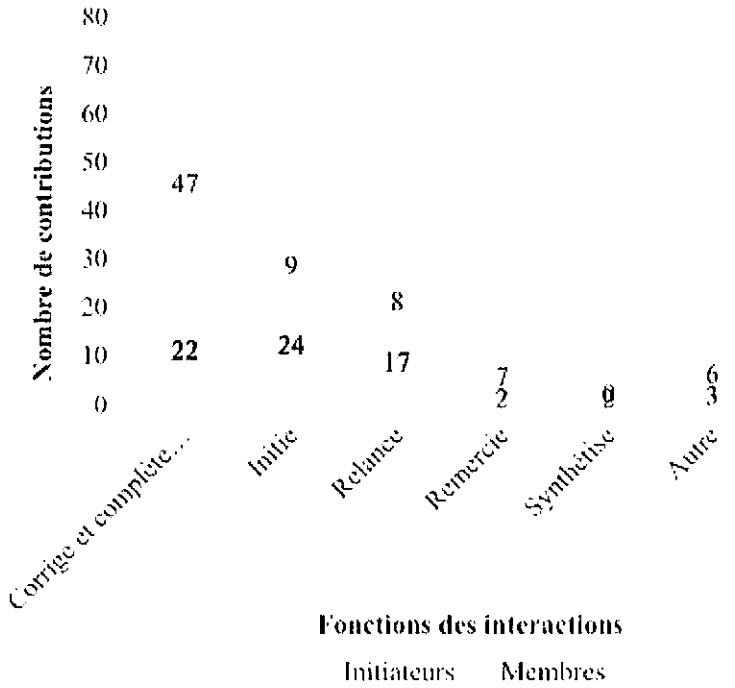
Tableau 2. Fonction des interactions de l'ensemble de la communauté

Fonctions des interactions	Nombre de contributions	Fréquence
Corrige et complète l'information	69	46,9 %
Initie	33	22,4 %
Relance	25	17,0 %
Remercie	9	6,1 %
Synthétise	2	1,4 %
Autre	9	6,2 %
Total	**147**	**100,0 %**

Fonctions des interactions

42 La Figure 2 souligne que les membres s'impliquent plus que les initiateurs dans la catégorie « corrige et complète l'information ». Ceci constitue un indice significatif de participation à la communauté. Par ailleurs, la fonction participative des initiateurs se manifeste dans chaque catégorie, nommément dans l'initiation et la relance d'informations. La fonction synthèse est quasi absente.

Figure 2. Distribution des contributions en fonction des interactions des initiateurs et des membres



43 En conséquence, l'analyse des genres et des fonctions des interactions lors de l'implantation de la CoPAR nous amène à examiner comment en assurer la consolidation.

Discussion

44 La présente analyse porte sur l'évaluation de l'implantation d'une CoPAR particulière à divers égards, tant sur les plans institutionnel (privé-public) et organisationnel (par ex., diversité des fonctions, des charges de travail, des formations) que sur son rôle de pont-relais entre les professionnels de la santé et les enseignants des écoles primaires.

45 Bien que les environnements technologique et professionnel constituent des déterminants susceptibles de régir la vie de la CoPAR, l'analyse de son fonctionnement se concentre sur l'environnement de participation. Dans ce contexte, quel processus favorise le sentiment d'appartenance et l'engagement des participants et quelles pratiques de leadership permettent de maintenir et de soutenir la communauté de pratique?

Processus favorisant le sentiment d'appartenance et d'engagement des participants

46 La CoPAR à l'étude regroupe des membres de diverses institutions et formations professionnelles, dont la pratique commune est d'effectuer des actions de sensibilisation aux saines habitudes de vie dans le milieu scolaire. Le sentiment d'appartenance se développe par la création d'une dynamique interactive engagée par les initiateurs et par leur rôle de rassembleurs/collaborateurs dans le contexte d'un leadership partagé. La CoPAR repose sur la participation de membres ayant une certaine pratique commune et susceptible d'offrir une valeur ajoutée au travail de chacun. De ce fait, l'initiateur doit assurer des contributions utiles à la communauté afin que les membres puissent y partager des ressources communes, y sentir et y voir une collaboration et des partenariats étroits entre tous ainsi qu'une appartenance avérée à un réseau. Avec la multiplicité des plateformes en ligne, il s'avère essentiel qu'une CoPAR offre, d'une part, une information intégrée aux interventions terrain des participants et, d'autre part, un lieu d'accueil de confiance, d'appartenance et de proximité.

47 La condition de maintien de la CoPAR repose sur une connaissance continue des besoins et des caractéristiques technologiques/professionnelles évolutives des membres. Aussi, il s'avère important, lorsque possible, d'organiser des rencontres en mode présentiel pour maintenir un sentiment d'appartenance et favoriser les échanges entre les membres. En raison d'un développement rapide des logiciels de communication, il demeure pertinent que la CoPAR se les approprie et les intègre si nécessaire, tout en considérant l'arrimage avec les technologies et les politiques internes des institutions. Néanmoins, rappelons que la CoPAR offre en tout temps un soutien technologique aux membres. De plus, les initiateurs doivent être connus de l'ensemble des membres et assurer une certaine permanence. L'éventuel changement des initiateurs peut entraîner une fragilisation du lien d'appartenance. Enfin, un engagement formel du participant, entériné par l'autorisation de l'employeur, influence positivement le sentiment d'appartenance à la CoPAR et permet le partage d'informations issues de son environnement institutionnel.

48 Il est à noter qu'au sein de la CoPAR à l'étude, le calendrier des échanges a été élaboré en tenant compte des agendas des acteurs relais et du milieu scolaire. À cet effet, certaines périodes suscitent un intérêt particulier (par exemple le Mois de la nutrition) ou, à l'inverse, un intérêt moindre (les vacances scolaires). En raison de leur charge de travail déjà substantielle, à laquelle viennent s'annexer d'autres activités scolaires non liées à la promotion des saines habitudes de vie, les acteurs relais doivent parfois mettre en veille leur engagement comme membres de la CoPAR. Ceci ajoute une contrainte : celle de relancer la participation au moment opportun. Dans un contexte interinstitutionnel, cette relance peut provenir de l'initiateur ou de tout autre membre. Si toutefois un membre de la CoPAR manifeste un besoin ou désire partager de l'information, l'initiateur intervient pour assurer la dynamique interactive de la communauté de pratique.

49 En bref, le processus favorisant le sentiment d'appartenance et d'engagem3ent des participants, tel que relevé par Fallah (2011) et Bennett, N., Wise, C., Woods, P. A. et Harvey, J. A. (2003) repose sur deux composantes majeures en période d'émergence. L'initiateur suscite l'adhésion et la participation des membres et tient compte les problèmes techniques. La capacité d'adaptation des membres permet de tenir compte de l'arrivée de nouveaux participants et de divers imprévus technologiques ou autres. En période de maintien, l'initiateur doit cerner les besoins des membres qui évoluent et les intégrer afin d'ajuster le contenu et de s'adapter à l'accessibilité de la technologie de chaque membre. Cette expertise de l'initiateur est également relevée par Kimble, Hildreth et

Wright (2001) et Ranmuthugala *et al.* (2011).

Pratiques de leadership permettant de maintenir et de soutenir la CoPAR

50 Le fonctionnement des groupes repose sur l'animation et sur la stimulation des interactions entre leurs membres. Dans l'étude de cas de la CoPAR, les initiateurs ont largement favorisé les interactions riches en leadership centré sur l'organisation et sur les échanges. Ces interactions sont axées sur la vie du groupe, soit le recrutement les membres, l'organisation de la plateforme, la proposition des horaires de rencontre en synchrone, l'envoi d'alertes et la mise sur pied d'espaces de collaboration, la formation et le soutien des membres sur le plan technologique, la gestion du dépôt des documents, la relance de la participation des divers membres par courriel ou en présentiel, de même que l'invitation à une rencontre en face à face des membres susceptibles de joindre la CoPAR. Ici, les initiateurs font le pont entre les membres qui sont moins impliqués dans le leadership organisationnel et dans le processus de fonctionnement de la CoPAR. L'ouverture au dialogue des initiateurs permet à tout et chacun d'intervenir.

51 Dans la CoPAR à l'étude, le leadership axé sur le contenu a été partagé entre les membres. Il s'agit d'interactions qui canalisent le travail à faire, le type de collaboration souhaitée et les apports de chacun. Ce leadership propose des synthèses, des relances, des pistes de ressources et des liens, et suggère des connaissances pour faire avancer la réflexion du groupe et la recherche de solutions terrain pertinentes pour tous. Ici, les membres ont participé aux contenus en corrigeant et surtout en complétant ou en bonifiant l'information. Des contributions brèves, mais avant tout utiles, permettent aux membres de s'inscrire dans un flux de communication significative dans un contexte spécifique de besoin. Sur ce plan, d'ailleurs, ils se sont impliqués davantage que les initiateurs. Ces contributions illustrent le cheminement du développement et du soutien de la communauté dédiée aux besoins communs exprimés.

52 Le leadership socioaffectif permet des interactions facilitant l'instauration d'un climat d'ouverture à la diversité des propos et favorisant la liberté d'expression des participants. Il est axé sur le développement du climat de réceptivité à l'endroit des membres du groupe et de liberté d'action chez ceux-ci, ainsi que sur le bien-être psychologique de chacun. Ces interactions offrent aux membres l'assurance que leur contribution sera accueillie positivement et acceptée sans condition. Or, dans nos résultats, les contributions de remerciement sont manifestes, mais ce davantage de la part des membres que des initiateurs.

53 Notons que la présence d'un initiateur est fondamentale, notamment pour les procédures de démarrage et de suivi, c'est-à-dire pour l'accessibilité aux informations de base sur la CoPAR et sur son projet (objectifs, modalités de participation, profil des participants). Par ailleurs, le développement et le maintien du groupe sont tributaires des influences entre les membres. En effet, la vie de la CoPAR repose sur des interactions appartenant aux trois registres de leadership et stipule que chacun des membres peut, selon sa volonté, exercer un rôle de leader. Ainsi, l'initiateur de la CoPAR n'étant pas le seul meneur de jeu, les autres membres ont-ils la latitude pour exprimer leurs diverses compétences à trouver les informations partagées, à déposer des documents dans la bibliothèque, à faire des hyperliens sur des actions terrain, à structurer les sujets de discussion, à créer des liens entre les contributions, à encourager

l'engagement des membres, à relancer ces derniers, etc.? En bref, les pratiques de leadership permettant de maintenir et de soutenir la CoPAR se manifestent différemment selon ses membres, ses objectifs et sa fonction (Riverin et Stacey, 2008; Tull, 2012; Wenger *et al.*, 2002).

54 Dans le cadre de notre CoPAR, les pratiques sont distinctes pour plusieurs raisons : les caractéristiques de la fonction et du statut des individus et des organisations impliqués; les besoins des différentes institutions et de leurs membres participants; le type de leadership nécessaire pour veiller à l'arrimage des différences et des ressemblances de fonctionnement et de ressources. Dans le cadre d'une CoPAR, le leadership nécessite d'être partagé entre les institutions impliquées et entre les membres participants. Ainsi, il importe de laisser libre cours à un dialogue ouvert, à des interventions assurant l'autorégulation, à la création d'un lieu de communication non seulement interpersonnelle mais aussi transactionnelle. Ceci repose sur l'apport de chacun et sur la production d'informations utiles à la communauté.

55 Nonobstant la participation des membres en synchrone ou en asynchrone, le vecteur primordial demeure l'importance de développer un sentiment d'appartenance au groupe, au *nous*, c'est-à-dire un sentiment collectif lié à la contribution individuelle des membres. Le *nous* inclusif évoque que cela se passe entre nous, qu'on fait partie de ce groupe. Le *nous* est plus grand que la somme des individus, il implique un engagement de participation, le déploiement d'un projet commun dédié avant tout aux membres. Le partage des influences entre les initiateurs et entre les membres repose tant sur le contenu et sur le processus que sur le socioaffectif.

56 La lecture de la dynamique d'un groupe doit s'effectuer par une analyse évolutive des interactions des participants. Par conséquent, l'étude d'une seule communauté de pratique ne nous autorise pas à dégager les manifestations interactives profilant un partage d'influences réciproques.

Limites de l'étude

57 Le corpus d'analyse est constitué de deux types de données : qualitatives et quantitatives. Dans cette recherche, les données qualitatives ont été retenues afin de mieux interpréter les données quantitatives. Notons que la collecte des données s'est effectuée majoritairement lors de la phase d'émergence, phase au cours de laquelle un leadership partagé se développe, mais aussi au cours de laquelle les initiateurs sont appelés à intervenir davantage. Un nombre plus élevé de contributions, liées cette fois à la phase de maintien, permettrait d'ancrer davantage nos résultats.

58 Le nombre d'inscrits constitue aussi une limite. Au cours de cette étape d'activité de la communauté, on retrouve sans doute des membres motivés, engagés dans la mise sur pied de la communauté et dans son maintien. L'apport de membres périphériques s'actualise au fur et à mesure du développement de la communauté. Leur contribution apparaît peu dans les données et, en conséquence, nécessiterait une analyse complémentaire.

59 Par ailleurs, la collecte des données s'est effectuée au cours d'une période particulièrement active pour les membres, à savoir l'année scolaire. Une observation s'échelonnant sur une année complète permettrait de mesurer davantage la vitalité de la communauté.

60 Enfin, la CoPAR est composée de partenariats et, en conséquence, nécessite des ajustements techniques, d'animation et organisationnels tout au cours de ses activités. Dans ce contexte, des contributions ont pu être nécessaires et ont pu

influencer les interactions entre les membres.

Conclusion

61 La CoPAR est une communauté de pratique d'acteurs relais francophone menant des actions de sensibilisation aux saines habitudes de vie en milieu scolaire primaire au Québec. Dans le cas de celle-ci, l'objectif premier n'est pas la résolution de problèmes ou la formation, mais plutôt le partage d'expériences et de ressources. Les acteurs relais disposent de plusieurs moyens dans leur pratique pour accéder aux informations terrain répondant à leurs besoins. Il faut garder en tête que cette CoPAR s'insère dans la panoplie disponible de supports interactifs de communication en ligne entre pairs et entre professionnels (communauté de pratique, Facebook, textos, courriels, etc.). À cet effet, la qualité de l'animation et le sentiment d'appartenance des membres constituent la pierre angulaire de l'intérêt suscité par la CoPAR, de son fonctionnement et de sa vie de groupe. Si le leadership n'est pas partagé avec l'ensemble des membres et repose principalement sur l'initiateur, la vitalité de la CoPAR diminue, voire même s'estompe. Il importe donc, lors de l'implantation d'une communauté de pratique, d'intégrer dans le processus de mise en place des outils susceptibles d'ajuster la vie interactive de la communauté, ceci afin de favoriser le développement d'un leadership partagé.

Bibliographie

Bales, R. F. (2000). Social Interaction Systems: Theory and Measurement: Book review. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, *4*(2), 199-208.

Barab, S. A., Warren, S. et Del Valle, R. (2006). Coming to Terms with Communities of Practice: A Definition and Operational Criteria. Dans J. Pershing (dir.), *Handbook of Human Performance Technology: Principles, Practices and Potential* (p. 640-664). San Francisco, CA : Pfeiffer.

Bérubé, B. et Caron-Bouchard, M. (2001). *La dynamique interactive des groupes virtuels au sein d'un réseau collégial – Rapport de recherche (PAREA)*. Montréal, Québec : Collège Jean-de-Brébeuf.

Bennett N. et Bolden R. (2009). Distributed Leadership. Distributed Form of Leadership in Communitie of Practice. *International Journal Emerging Sciences*, *1*(3), 357-370.

Borzillo, S., Schmitt, A. et Antino, M. (2011). Communities of Practice: Keeping the Company Agile. *Journal of Business Strategy*, *33*(6), 22-30.
DOI : 10.1108/02756661211281480

CEFRIO. (2005). *Travailler, apprendre et collaborer en réseau.* Québec, Québec : CEFRIO. Repéré à http://www.cefrio.qc.ca/media/uploader/2_travailler_apprendre_collaborer.pdf

CTREQ-CEFRIO. (2006). *Une communauté de pratique en réseau (CoPeR) dans le domaine de l'insertion socioprofessionnelle des jeunes (ISPJ) : nouvelles voies de transfert de connaissances et perspectives futures.* Repéré à http://www.ctreq.qc.ca/wp-content/uploads/2014/10/A09-Rapport-CTREQ-CEFRIO-2006.pdf

Cuthell, J. (2005). What Does it Take to be Active? Teacher Participation in Online Communities. *International journal of Web-based Communities*, *1*(3), 320-332.
DOI : 10.1504/IJWBC.2005.006930

Daele, A. (2009). Les communautés de pratique. Dans J.-M. Barbier, É. Bourgeois, G. Chapelle et J.-C. Ruano-Borbalan (dir.), *Encyclopédie de la formation* (p. 721-730). Paris, France : Presses universitaires de France.

De Sanctis, G., Fayard, A-L., Roach, M. et Jiang, L. (2003). Learning in Online Forums. *European Management Journal*, *21*(6), 565-577.

Deschryver, N. (2006). *Une approche du concept de communauté de pratique dans le*

champ éducatif. Commande du Centre Ressources Illetrisme – Région PACA, France. Repéré à http://tecfa.unige.ch/perso/deschryv/doc/06_communautedepratique.pdf

Dubé, L. (2004, juin). *Mieux comprendre le succès des communautés de pratique virtuelles par l'investigation des aspects technologiques. Projet Modes de travail et de collaboration à l'ère d'Internet.* Rapport de recherche présenté au CÉFRIO. Repéré à http://www.cefrio.qc.ca/media/uploader/Mieux_comprendre.pdf

Fallah, N. (2011). Distributed Form of Leadership in Communitie of Practice. *International Journal Emerging Sciences, 1*(3), 357-370.

Geynet, Y. (2003). *Les communautés de pratique, une nouvelle forme de gestion des connaissances.* DEA Communication Homme-Machine et Ingénierie Éducative du Laboratoire d'Informatique de l'Université du Maine. Repéré à http://reseauconceptuel.umontreal.ca/rid=1150300837860_160337686_14385/Expose-Transv-CoP.pdf

Jameson, J., Ferrell, G., Kelly, J., Walker, S. et Ryan, M. (2006). Building Trust and Shared Knowledge in Communities of E-Learning Practice: Collaborative Leadership in the JISC eLISA and CAMEL Lifelong Learning Projects. *British Journal of Educational Technology, 37*(6), 949-967.

Jones, Q., Ravid, G. et Rafaeli, S. (2004). Information Overload and the Message Dynamics of Online Interaction Spaces: A Theorical Model and Empirical Exploration. *Information Systems, 15*(2), 194-210.
DOI : 10.1287/isre.1040.0023

Johnson, C.M. (2001). A Survey of Current Research on Online Communities of Practice. *Internet and Higher Education, 4*, 45-60.
DOI : 10.1016/S1096-7516(01)00047-1

Kimble, C., Hildreth, P. et Wright, P. (2001). Communities of Practice: Going Virtual. Dans Y. Malhotra (dir.), *Knowledge Management and Business Model Innovation* (p. 216-230). Hershey, PA : Idea Group Publishing.

Khoo, E., Forret M. et Bronwen, C. (2009). *Developing an Online Learning Community: A Model for Enhancing Lecturer and Student Learning Experiences)* (p. 528-532). Actes de colloque ASCILITE, Auckland.

Luc, E. (2004). *Le leadership partagé.* Montréal, Québec : Presses université de Montréal
DOI : 10.4000/books.pum.6416

Mucchielli, A. et Juidarch, J. (1998). *Nouvelles méthodes d'étude en communication.* Paris, France : Armand Colin.

Paquet, M.-J., Leprohon, J. et Cantin, L. (2004). La communauté virtuelle de pratique en santé du cœur. *Perspective infirmière.* Repéré à https://www.oiiq.org/sites/default/files /uploads/pdf/publications/perspective_infirmieres/2004_vol01_n03 /05_communaute_virtuelle_pratique_sante_coeur.pdf

Preece, J., Nonnecke, B. et Andrews, D. (2004). The Five Reasons for Lurking Improving Community Experiences for Everyone. *Computer in Human Behavior, 20*(2), 201-223.
DOI : 10.1016/j.chb.2003.10.015

Ranmuthugala, G., Plumb, J. J., Cunningham, F. C., Georgiou, A., Westbrook, J. I. et Braithwaite, J. (2011). How and Why Communities of Practice Established in the Healthcare Sector? A Systematic Review of the Literature. *BMC Health Services Research, 18*(2), 87-94.

Riel, M. et Polin, L. (2004). Online Learning Communities: Common Ground and Critical Differences in Designing Technical Environments. Dans S. A. Barab, R. King et J. H. Gray (dir.), *Designing for Virtual Communities in the Service of Learning* (p. 16-50). Cambridge, Angleterre : Cambridge University Press.

Riverin, S. et Stacey, E. (2008). Sustaining an Online Community of Practice: A Case Study. *Journal of distance education, 22*(2), 43-58.

Savoie-Zajc, L. (2010). Les dynamiques d'accompagnement dans la mise en place de communautés d'apprentissage de personnels scolaires. *Éducation et Formation*, (e-293), 9-20.

Snoeck, C. (2010, août). *Communautés de pratique : susciter et maintenir l'interactivité.* Communication présentée au Centre de recherche sur l'instrumentation, la formation et l'apprentissage, Université de Liège. Repéré à http://orbi.ulg.ac.be/bitstream /2268/75326/1/Snoeck-Celine_Ludovia_2010.pdf

Snyder, W. et Wenger, E. (2004). Our World as a Learning System: A Communities-or-Practice Approach. Dans J. Clawson et M. Conner (dir.), *Creating a Learning Culture:*

Strategy, Practice, and Technology (p. 35-58). New York, NY : Cambridge University Press.

Tremblay, D.-G. (2006). *Les communautés de pratique : l'émergence de nouveaux modes d'apprentissage?*. Communication présentée aux journées de sociologie du travail, Rouen.

Tull, S. (2012) A Matrix for Sustainable Online Community Development. Dans M. Brown, M. Hartnett et T. Stewart (dir.), *Future Challenges, Sustainable Futures* (p. 936-938). Actes de colloque ASCILITE, Wellington.

Wenger, E., McDermott, R. et Snyder, W. (2002). *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge*. Boston, MA : Harvard Business School Press.

Table des illustrations

Titre Tableau 1. Genres d'interactions des contributions déposées sur les forums

URL http://journals.openedition.org/communiquer/docannexe/image/2147/img-1.png

Fichier image/png, 104k

Titre Figure 1. Distribution des genres d'interactions selon les initiateurs et les membres

URL http://journals.openedition.org/communiquer/docannexe/image/2147/img-2.png

Fichier image/png, 79k

Titre Tableau 2. Fonction des interactions de l'ensemble de la communauté

URL http://journals.openedition.org/communiquer/docannexe/image/2147/img-3.png

Fichier image/png, 45k

Titre Figure 2. Distribution des contributions en fonction des interactions des initiateurs et des membres

URL http://journals.openedition.org/communiquer/docannexe/image/2147/img-4.png

Fichier image/png, 45k

Pour citer cet article

Référence papier
Lise Renaud, Monique Caron-Bouchard, Julia Gaudreault-Perron et Hélène Gayraud, « Communauté de pratique dans le domaine de la promotion de la santé : analyse du sentiment d'appartenance et des pratiques de leadership », *Communiquer*, 19 | 2017, 29-45.

Référence électronique
Lise Renaud, Monique Caron-Bouchard, Julia Gaudreault-Perron et Hélène Gayraud, « Communauté de pratique dans le domaine de la promotion de la santé : analyse du sentiment d'appartenance et des pratiques de leadership », *Communiquer* [En ligne], 19 | 2017, mis en ligne le 31 mars 2017, consulté le 05 décembre 2018. URL : http://journals.openedition.org/communiquer/2147 ; DOI : 10.4000/communiquer.2147

Auteurs

Lise Renaud
Professeure, Département de communication sociale et publique
Chercheure, ComSanté (Centre de recherche sur la communication et la santé)
Université du Québec à Montréal, Canada

Articles du même auteur

Un essai de typologie à l'appui de l'utilisation des jeux par les aînés [Texte intégral]
Paru dans *Communiquer*, 17 | 2016

Asthme: 1, 2, 3... Respirez ! Efficacité du jeu éducatif sur les attitudes à l'égard de l'asthme [Texte intégral]
Paru dans *Communiquer*, 6 | 2011

Circulation des connaissances : modèle et stratégies [Texte intégral]
Note de recherche
Paru dans *Communiquer*, 3-4 | 2010

Typologie des jeunes à l'égard de la pratique d'activités physiques et stratégies communicationnelles appropriées pour la promouvoir [Texte intégral]
Paru dans *Communiquer*, 9 | 2013

Implication des partenaires dans la campagne québécoise de promotion de la santé « Défi Santé 5/30 » [Texte intégral]
Paru dans *Communiquer*, 1 | 2009

Monique Caron-Bouchard
Chercheure, ComSanté (Centre de recherche sur la communication et la santé), UQAM
Professeure, Collège Jean-de-Brébeuf, Canada

Articles du même auteur

La recherche d'information santé hors ligne et en ligne chez les 18-34 ans : une étude exploratoire [Texte intégral]
Paru dans *Communiquer*, 10 | 2013

Typologie des jeunes à l'égard de la pratique d'activités physiques et stratégies communicationnelles appropriées pour la promouvoir [Texte intégral]
Paru dans *Communiquer*, 9 | 2013

Implication des partenaires dans la campagne québécoise de promotion de la santé « Défi Santé 5/30 » [Texte intégral]
Paru dans *Communiquer*, 1 | 2009

Julia Gaudreault-Perron
Chargée de projet, CEFRIO, Canada

Hélène Gayraud
Gestionnaire de programmes provinciaux, Nutrition
Les Producteurs laitiers du Canada

Droits d'auteur

© Communiquer

Document generated on 12/06/2018 5:22 a.m.

Management international

Le rôle des communautés de pratique dans le développement de l'ambidextrie contextuelle : le cas GDF SUEZ

Olivier Dupouët and Pierre-Jean Barlatier

Volume 15, Number 4, Summer 2011

URI: id.erudit.org/iderudit/1006194ar
https://doi.org/10.7202/1006194ar

See table of contents

Publisher(s)

HEC Montréal and Université Paris Dauphine

ISSN 1206-1697 (print)
1918-9222 (digital)

Explore this journal

Cite this article

Dupouët, O. & Barlatier, P. (2011). Le rôle des communautés de pratique dans le développement de l'ambidextrie contextuelle : le cas GDF SUEZ. *Management international, 15* (4), 95–108. https://doi.org/10.7202/1006194ar

Article abstract

In this contribution, we propose to see steered communities of practice as a support to contextual ambidexterity. We show that the way such structures support both exploration and exploitation satisfies contextual ambidexterity hypothesis. We develop this proposition through the study of GDF SUEZ network of communities of practice. This study refines our understanding of the main aspects of contextual ambidexterity : a context favoring simultaneously performance and knowledge sharing, the balance between exploration and exploitation made at the individual level, and the ability to combine alignment and flexibility throughout an organization.

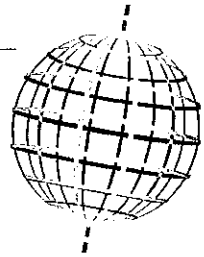
Tous droits réservés © Management international / International Management / Gestión Internacional, 2011

This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online. [https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/]

This article is disseminated and preserved by Érudit.

Érudit is a non-profit inter-university consortium of the Université de Montréal, Université Laval, and the Université du Québec à Montréal. Its mission is to promote and disseminate research. www.erudit.org

Le rôle des communautés de pratique dans le développement de l'ambidextrie contextuelle : le cas GDF SUEZ



OLIVIER DUPOUËT
Bordeaux Ecole de Management

PIERRE-JEAN BARLATIER
Centre de Recherche Public Henri Tudor à Luxembourg

RÉSUMÉ

Cette contribution propose de voir les communautés de pratique pilotées comme un support à l'ambidextrie contextuelle. En présentant la capacité de ces structures à supporter des activités d'exploration et d'exploitation, nous montrons qu'elles satisfont aux hypothèses de l'ambidextrie contextuelle. Nous développons cette proposition à travers l'étude du réseau de communautés du groupe GDF SUEZ. Cette étude permet d'affiner notre compréhension des principaux aspects de l'ambidextrie contextuelle : un contexte favorisant tant la performance que le partage de connaissances, la gestion des tensions entre exploration et exploitation au niveau individuel et la capacité à combiner alignement et flexibilité sur l'ensemble d'une organisation.

Mots clés : exploration, exploitation, ambidextrie contextuelle, communauté de pratique pilotée

ABSTRACT

In this contribution, we propose to see steered communities of practice as a support to contextual ambidexterity. We show that the way such structures support both exploration and exploitation satisfies contextual ambidexterity hypothesis. We develop this proposition through the study of GDF SUEZ network of communities of practice. This study refines our understanding of the main aspects of contextual ambidexterity : a context favoring simultaneously performance and knowledge sharing, the balance between exploration and exploitation made at the individual level, and the ability to combine alignment and flexibility throughout an organization.

Keywords : exploration, exploitation, contextual ambidexterity, steered communities of practice

RESUMEN

Esta contribución propone ver las comunidades de práctica conducidas como un soporte para la ambidestreza contextual. Al presentar la capacidad de tales estructuras para soportar las actividades de exploración y explotación, así como su naturaleza híbrida, que combina la jerarquía y la informalidad, se muestra que cumplan las hipótesis de la ambidestreza contextual. Desarrollamos la propuesta con una ilustración empírica a través del estudio del grupo GDF SUEZ y de su red de comunidades. Este estudio nos permite hacer propuestas más sutiles sobre los principales aspectos de la ambidestreza contextual : la creación de un contexto favorable tanto para el rendimiento como para el intercambio de conocimientos, la gestión de las tensiones entre la exploración y la explotación a nivel individual y la capacidad de combinar la flexibilidad y la alineación en el conjunto de una organización.

Palabras claves : exploración, explotación, ambidestreza contextual, comunidad de práctica conducida

Ces dernières années les théoriciens en management stratégique ont multiplié les travaux sur le thème de l'ambidextrie organisationnelle (Tushman et O'Reilly, 1996; Gibson et Birkinshaw, 2004). Une organisation ambidextre est capable de conjuguer continuité et changement, ou pour employer les termes popularisés par March (1991) de gérer les tensions entre exploration et exploitation, entre *"l'amélioration et l'extension des compétences, technologies et paradigmes existants» et «l'expérimentation avec de nouvelles alternatives»* (March, 1991). Si les premières contributions considéraient ce dilemme exploration-exploitation comme insurmontable, les recherches plus récentes ont mis en avant l'existence d'organisations ambidextres, c'est-à-dire capables de mener simultanément exploration et exploitation (Gupta *et al.*, 2006).

Deux visions de l'ambidextrie sont aujourd'hui proposées. La première est structurelle (Tushman et O'Reilly, 1996) en ce qu'elle considère qu'afin d'être ambidextre, la firme doit se doter de structures spécialisées, afin de mener de manière compartimentée exploration et exploitation. Dans la seconde approche (Gibson et Birkinshaw, 2004), l'ambidextrie est réalisée par la mise en place d'un contexte organisationnel combinant exigence de performance et incitation à la créativité. Dans un tel dispositif, ce sont alors les individus qui, en fonction de leurs besoins et perception de leur environnement, vont décider de consacrer plus ou moins de temps à des activités d'exploration ou d'exploitation.

L'ambidextrie structurelle a reçu une attention considérable et son fonctionnement est relativement bien décrit (Tushman et O'Reilly, 1996; O'Reilly et Tushman, 2004, Gilbert, 2006; O'Reilly et Tushman, 2008; Raisch, 2008). En revanche, les travaux portant sur l'ambidextrie contextuelle s'attachent essentiellement aux caractéristiques des individus ambidextres (Mom *et al.*, 2009) ou bien tendent à considérer le concept comme une «boîte noire» et étudient son impact sur la performance de la firme (Gibson et Birkinshaw, 2004). Pourtant, l'ambidextrie contextuelle «*est réalisée par la construction d'un ensemble de systèmes et processus soigneusement sélectionnés qui définissent collectivement un contexte favorable simultanément aux*

méta-capacités d'alignement et d'adaptabilité, contribuant par là à la performance durable de la Business-Unit[1] » (Gibson et Birkinshaw, 2004 : 210, traduit par les auteurs).

Cependant, à notre connaissance, ces « systèmes et processus » sont encore trop peu étudiés à ce jour. Dans cet article, nous proposons de présenter les communautés de pratique pilotées (Probst et Borzillo, 2007; 2008; McDermott et Archibald, 2010) comme une forme de dispositif pouvant supporter l'ambidextrie contextuelle. Les communautés de pratique pilotées (ci-après CoPs) jouent le rôle d'espaces dans lesquels peuvent s'agréger les individus pour y mener collectivement aussi bien des activités d'exploration que d'exploitation, puis de réinjecter leurs productions dans l'organisation formelle.

Afin d'illustrer nos propositions, nous présentons l'exemple de GDF SUEZ. Nous choisissons ce cas car ce groupe a déployé une démarche de gestion des connaissances fondée sur le développement de CoPs, avec la double volonté de favoriser ses capacités d'innovation et d'améliorer ses processus opérationnels. En outre, la taille conséquente de cette multinationale nous a permis d'observer et de comparer une variété de CoPs ainsi que leurs modes de gestion. Compte-tenu de la complexité des interactions entre les différents facteurs qui contribuent à l'ambidextrie contextuelle, nous présentons ces éléments empiriques non comme des preuves, mais comme illustration de nos arguments. L'étude empirique nous permet également de préciser certains processus spécifiques par lesquels les CoPs peuvent supporter l'ambidextrie contextuelle et la manière dont elles s'articulent au reste de l'organisation.

Dans la section suivante, nous présentons les concepts d'ambidextrie contextuelle et de CoP et montrons que ces dernières constituent un support ontologique possible à ce type d'ambidextrie. Les troisième et quatrième parties présentent successivement la méthodologie employée et les résultats tirés de l'étude du cas. La cinquième partie discute ces résultats et présente en particulier les liens que nous avons pu identifier entre CoPs et structures formelles.

Communautés pilotées et ambidextrie

L'ambidextrie contextuelle

Selon Gibson et Birkinshaw, les auteurs du concept, l'ambidextrie contextuelle est « *la capacité de réaliser simultanément flexibilité et alignement au niveau de l'ensemble d'une business-unit* » (Gibson et Birkinshaw, 2004 : 210). Une telle assertion repose sur une vision spécifique des processus d'exploration et d'exploitation qui selon nous peut se caractériser suivant trois axes : la distance entre connaissances détenues et à acquérir, la vision de l'exploration et l'exploitation comme deux extrêmes d'un continuum, et la gestion de la prise de risque.

La distinction entre exploration et exploitation prend une multiplicité de formes et a été appliquée dans une grande variété de contextes (Li *et al.*, 2008). Un élément néanmoins commun à l'ensemble des auteurs, y compris ceux écrivant sur l'ambidextrie contextuelle, est que la distinction entre exploration et exploitation peut se définir en termes de distance entre les connaissances détenues par l'agent considéré et celles qu'il cherche à acquérir (March, 1991; Gupta *et al.*, 2006; Li *et al.*, 2008). Ainsi, même si les espaces et les métriques utilisées varient (Li *et al.*, 2008), il est généralement admis que l'exploration consiste en la recherche de connaissances éloignées des connaissances possédées, tandis que l'exploitation est une recherche locale autour du corpus maîtrisé (Gupta *et al.*, 2006).

Exploration et exploitation peuvent d'autre part être définies comme orthogonales l'une par rapport à l'autre ou comme les deux extrêmes d'un continuum (Gupta *et al.*, 2006). La proposition centrale de l'ambidextrie contextuelle, réaliser simultanément alignement et flexibilité au sein d'une même chaîne de valeur, suppose une combinaison permanente des efforts de différentiation et d'intégration. Cela n'est possible que si exploration et exploitation ne sont pas considérées comme substantiellement différentes mais comme deux expressions d'un même phénomène (Raisch *et al.*, 2009).

Dans sa proposition originale, March (1991) souligne que l'exploration se distingue de l'exploitation par une prise de risque plus importante. Les chercheurs travaillant sur l'ambidextrie structurelle observent les entreprises à un moment spécifique de leur histoire, celui où la hiérarchie a pris la décision de modifier significativement son portefeuille de compétences et d'activités. Dans une telle situation, les investissements sont importants, le risque est très élevé et porte sur une unique alternative. Au contraire, l'idée que l'ambidextrie contextuelle permette un équilibre continu entre exploration et exploitation implique que les prises de risques sont certes plus fréquentes, mais portant sur des investissements moindres et distribuées sur un grand nombre d'acteurs. L'exploration et l'exploitation dans ce cas restent majoritairement au niveau des connaissances et des concepts et ne nécessitent pas nécessairement de mises en œuvre coûteuses. Notons que ces deux modes de gestion du risque ne sont pas mutuellement exclusifs. Gibson et Birkinshaw (2004) notent ainsi que le produit des efforts d'exploration et d'exploitation menés au niveau conceptuel doit ensuite être remonté au sommet de la hiérarchie afin que les décisions d'investissement soient prises.

Sur la base de cette représentation des mécanismes d'exploration et d'exploitation, Gibson et Birkinshaw (2004) proposent d'opérationnaliser l'ambidextrie contex-

1. Dans l'ensemble du texte, nous entendons par business unit une entité organisationnelle qui prend en charge l'intégralité d'une chaîne de valeur (Gibson et Birkinshaw, 2004).

tuelle en plaçant l'individu au centre du dispositif. Au cœur de la proposition de Gibson et Birkinshaw (2004) se trouve l'idée que les tensions entre exploration et exploitation sont résolues au niveau des individus, quelle que soit la position que ceux-ci occupent dans l'organisation (Gibson et Birkinshaw, 2004; Taylor et Helfat, 2009; Mom *et al.*, 2009). L'ambidextrie contextuelle est mise en œuvre de manière située, dans le cadre de l'activité quotidienne des individus. Les individus ambidextres sont ceux capables à la fois de mener des activités d'exploitation, produisant des connaissances actionnables dans le cadre de leurs fonctions, et des activités d'exploration qui impliquent de s'engager activement dans la recherche de connaissances et de pratiques nouvelles. L'ambidextrie contextuelle est facilitée par un réseau personnel dense (Mom *et al.*, 2009) et par la réalisation de tâches de coordination inter-fonctionnelles (Taylor et Helfat, 2009; Mom *et al.*, 2009).

Cependant, afin de permettre aux individus d'être ambidextres, les managers de la firme doivent créer un contexte favorable. Ainsi, la deuxième proposition essentielle de l'ambidextrie contextuelle est que, sous la condition que la hiérarchie fournisse un environnement organisationnel combinant des incitations à la recherche de l'efficacité et à la créativité, les membres de l'entreprise organisent leur temps de travail de manière à y intégrer à la fois des activités d'exploration de nouvelles connaissances et des activités d'exploitation de connaissances maîtrisées. En s'appuyant sur les travaux de Ghoshal et Bartlett (1994), Gibson et Birkinshaw (2004) montrent que la recherche de performance est assurée par la mise en place d'objectifs exigeants (*stretch*) et des dispositifs de contrôle rigoureux de la performance (*discipline*). Un contexte social qui favorise le partage et la création de connaissances doit, lui, s'appuyer sur des dispositifs de soutien et d'assistance (*support*) et le développement d'une culture du partage et de confiance (*trust*). La hiérarchie a également pour tâche de reconnaître les nouvelles connaissances et pratiques, de les évaluer puis de stabiliser et d'institutionnaliser celles qui lui paraissent valables.

La mise en œuvre de l'ambidextrie contextuelle suppose cependant un système qui sous-tend et opérationnalise le contexte dans lequel les individus sont libres de choisir la quantité d'effort qu'ils vont dédier à l'exploration et à l'exploitation. Les contributions existantes dans ce domaine sont assez timides et restent davantage descriptives qu'explicatives (Brion *et al.*, 2008a; 2008b). Dans ce qui suit, nous avançons l'idée que les CoPs sont précisément un dispositif de ce type.

Les communautés de pratique pilotées

Caractéristiques des CoPs

Le concept de communauté de pratique a été initialement proposé par Lave et Wenger (1991). Dans sa formulation originelle, le concept décrit un groupe informel d'individus, fonctionnant sur un système de normes internes et attaché à produire des connaissances autour d'un domaine spécifique (Brown et Duguid, 1991). Dans cette formulation, la communauté de pratique apparaît comme fonctionnant de manière invisible pour la hiérarchie. Récemment, prenant conscience de l'intérêt des communautés dans une démarche de gestion des connaissances, de nombreuses entreprises se sont attaché à nourrir et développer de manière volontaire des communautés de pratique (Gongla et Rizzutto, 2001; Wenger *et al.*, 2002). Les communautés de pratique, tout en conservant pour partie leur caractère émergent et auto-organisé sont maintenant articulées à l'organisation formelle. C'est cette forme hybride que nous appelons communauté de pratique pilotée (Probst et Borzillo, 2007; 2008; Borzillo *et al.*, 2008).

Quatre éléments caractérisent l'aspect « communautaire » des CoPs (McDermott et Archibald, 2010) : elles n'ont pas de durée de vie prédéfinie, leur fonctionnement se fonde sur un système de normes partagées, elles s'attachent à produire des connaissances et leurs frontières ne sont pas clairement définies.

Contrairement à une équipe projet, une CoP n'est pas créée pour un temps spécifié à l'avance. La communauté perdurera tant que le sujet autour duquel elle s'est constituée conservera un intérêt pour ses membres. Cette inscription dans la durée fait de la communauté un lieu de mémoire et un réceptacle pour les connaissances accumulées (Amin et Cohendet, 2004).

Les communautés intègrent des liens forts entre leurs membres. Ces liens sont fondés sur l'engagement de chacun vers un objectif commun ou une pratique commune. Les notions de contrats et de rémunérations incitatives y sont secondaires. Les interactions entre membres d'une communauté sont gouvernées par des relations de confiance fondées sur le respect de normes. Ces normes elles-mêmes émergent de la répétitivité des interactions entre les membres et réduisent considérablement les comportements opportunistes auxquels elles substituent des mécanismes de coopération entre pairs et des effets de réputation (Cohendet *et al.*, 2006; McDermott et Archibald, 2010).

L'objectif premier des CoPs est de produire des connaissances. Les travaux récents montrent que nous pouvons distinguer les communautés orientées vers l'exploration de connaissances nouvelles des communautés orientées vers l'accumulation de connaissances sur un domaine déjà bien maîtrisé (Probst et Borzillo, 2007; Borzillo *et al.*, 2008; McDermott et Archibald, 2010). Les premières ont pour objectif de développer des connaissances autour de domaines mal connus de l'organisation mais pouvant potentiellement conduire à des innovations majeures et au développement de nouvelles activités. Les secondes s'attachent à maximiser l'efficacité opérationnelle des processus en place (Probst et Borzillo, 2007).

Les communautés de pratique n'ont pas de frontières organisationnelles clairement définies (Wenger *et al.*,

2002). En effet, dans la mesure où l'adhésion à une communauté n'est pas contrôlée, les entrées et les sorties de membres sont fréquentes. En outre, un individu peut participer à plusieurs communautés simultanément, voire remplir dans chacune un rôle différent. En particulier, un individu peut participer, en même temps ou de manière séquentielle, dans une communauté orientée exploration et dans une communauté orientée exploitation. Par ailleurs, les membres peuvent provenir de tous les niveaux hiérarchiques et de toutes les fonctions de l'entreprise. A cet égard, les communautés sont affranchies des frontières de l'organisation formelle (Brown et Duguid, 2001).

Pour les organisations, la difficulté réside dans le pilotage des communautés de pratique. Il est en effet nécessaire que les communautés produisent des éléments en phase avec les préoccupations de la firme, sans pour autant que soit étouffée la dimension auto-organisée qui fait leur intérêt. La littérature met en avant deux mécanismes permettant de réaliser cet arbitrage délicat : la fixation d'objectifs et de livrables et une gouvernance fondée sur les rôles de coordinateur et de sponsor (Probst et Borzillo, 2007; Borzillo *et al.*, 2008; McDermott et Archibald, 2010).

Selon McDermott et Archibald (2010), les CoPs les plus efficaces sont celles qui s'attachent à des thématiques ayant un intérêt pour l'ensemble de l'organisation. Ainsi, si les communautés restent libres de la définition de leur mode de fonctionnement, la hiérarchie continue à être attentive au maintien de la cohérence de ces structures souples avec la stratégie globale de l'organisation. Cette articulation est contrôlée de manière plus opérationnelle par la mise en place d'objectifs clairs et d'indicateurs de performance associés (Probst et Borzillo, 2008).

Le deuxième mécanisme de pilotage consiste en la mise en place de liens entre les communautés de pratique et la structure formelle. Ces liens sont assurés par la mise en place de deux figures d'acteur, le sponsor et le coordinateur. Ces deux rôles ont initialement été identifiés par Wenger *et al.* (2002) et leur importance confirmés par des travaux ultérieurs (McDermott et Archibald, 2010; Probst et Borzillo, 2007; 2008). Le sponsor a pour rôle de garantir d'une part que la communauté dont il a la charge dispose des ressources et du temps nécessaires à son fonctionnement. D'autre part, il doit veiller à la convergence des thématiques de la communauté avec les préoccupations de l'organisation. Le leader à un rôle de facilitateur au sein de la communauté. Il doit veiller à la bonne circulation des connaissances, à la division du travail et aux respects des délais au sein de celle-ci (Wenger *et al.*, 2002).

Les CoPs : un support à l'ambidextrie contextuelle ?

En nous appuyant sur les caractéristiques des CoPs que nous venons de présenter, nous pouvons maintenant montrer en quoi les CoPs peuvent être un dispositif supportant l'ambidextrie contextuelle. Pour ce faire, nous prenons tour à tour les deux grandes caractéristiques de l'ambidextrie contextuelle – alignement et flexibilité à l'échelle d'une *business unit*, ainsi que l'arbitrage entre exploration et exploitation au niveau individuel, – et montrons que les CoPs représentent un dispositif organisationnel capable de satisfaire aux propriétés de l'ambidextrie contextuelle.

Les communautés de pratique pilotées permettent l'alignement et la flexibilité sur l'ensemble d'une B.U.

Nous avons mentionné que des CoPs pouvaient être dédiées à l'exploration ou à l'exploitation (Probst et Borzillo, 2008). Les communautés orientées exploration cherchent des connaissances distantes du corpus actuel de l'organisation. Elles assurent donc une certaine flexibilité en proposant des variations qui s'écartent des connaissances maîtrisées par l'organisation. Au contraire, les communautés dédiées à l'exploitation ont pour mission de renforcer et d'affiner constamment les connaissances déjà détenues par l'entreprise et contribuent en ce sens à l'alignement. Alignement et flexibilité sont assurés sur l'ensemble d'une organisation car les communautés recrutent leur membres dans toutes les fonctions et à tous les niveaux hiérarchiques. Les communautés ne sont pas contraintes par les frontières formelles de l'organisation et constituent un maillage des individus alternatifs à l'organigramme de l'entreprise (Brown et Duguid, 2001).

Les communautés de pratique pilotées favorisent les arbitrages individuels entre exploration et exploitation

Nous avons vu qu'une des caractéristiques essentielles des communautés est d'avoir des frontières floues, au sens où les entrées et les sorties de membres sont relativement peu contrôlées et où les individus peuvent avoir de multiples appartenances (Wenger *et al.*, 2002). Cette propriété est en particulier vraie dans le cas d'individus participant à la fois à des communautés d'exploration et d'exploitation, ce qu'ils peuvent faire parallèlement ou séquentiellement. Ainsi, dans une organisation qui s'appuie sur ces communautés, les arbitrages entre exploration et exploitation sont réalisés au niveau individuel. Notons que cela reste vrai quel que soit le niveau hiérarchique des individus (Mom *et al.*, 2009). Ainsi, la décision d'un sponsor, qui détient habituellement une position hiérarchique élevée, de créer une communauté sera individuelle au sens où elle n'implique pas la mobilisation des processus de décision collectifs de l'organisation (Mom *et al.*, 2009).

Les communautés de pratique pilotées combinent exigence de performance et contexte social favorable au partage et à la création de connaissances

Les CoPs sont des formes hybrides combinant aspects formels et informels. Dans de telles structures les agents sont relativement libres dans la définition de leurs méthodes et règles de fonctionnement. Elles favorisent la collaboration entre pairs et sont régulées par des normes et des croyances émergeant des interactions entre les membres. Ces caractéristiques favorisent le développement de la confiance et

TABLEAU 1

Sources des données

Interviews de coordinateurs de CoPs		Données « au vol » (jj/mm/aa)	
Domaines	**Personnes**		
Project realization	1	05/09/07	Steer. Com. Meeting
IFRS	2	01/10/07	CoP Coord. Worksh.
Sustainable Development	1	02/10/07	CoP Coord. Worksh.
Business Development	2	17/01/08	Steer. Com. Meeting
Health et Safety	1	04/03/08	Steer. Com. Meeting
Knowledge Management	3	25/07/08	Steer. Com. Conf. Call
Laboratory Analysis	1	02/09/08	Steer. Com. Conf. Call
Water Business Info. Sys.	1	24/09/08	Steer. Com. Conf. Call
Scientific Advisory Com.	1	02/10/08	Steer. Com. Meeting
Cogeneration	1	23/10/08	Steer. Com. Conf. Call
Water Resources	1	05/11/08	Steer. Com. Conf. Call
Thermic Treatment	1	03/02/09	Steer. Com. Meeting
Management assistants	4	11/06/09	Steer. Com. Conf. Call
CoP Meta-coordinateur	2		

Données secondaires

Suez History	04/2004	GDF SUEZ Investor's Day Pres.	11/2008
SUEZ ENV. Mission Statement	09/2004	GDF SUEZ Energy Eur. et Int.Pres	11/2008
SUEZ Activities and Sust. Dev. 05	05/2006	GDF SUEZ Energy Eur. Pres	11/2008
SUEZ Reference Document 05	05/2006	GDF SUEZ Div. Energy Int. Pres	11/2008
SUEZ ENV. Sharing Know-how	07/2006	GDF SUEZ Energy Fra. Branch Pres	11/2008
SUEZ Reference Document 06	04/2007	GDF SUEZ Energy Branch. Annex.	11/2008
AXIMA-SUEZ Cops Benefits	09/2007	GDF SUEZ Gas et Elect. Intro.	11/2008
SUEZ ENV. Report 2007	01/2008	GDF SUEZ Ener. Serv. Branch Pres.	11/2008
CIRSEE	02/2008	GDF SUEZ Glob. Gas et GNL Pres.	11/2008
SUEZ Activities and Sust. Dev. 07	05/2008	GDF SUEZ Infrastruct. Branch Pres.	11/2008
GDF SUEZ Brochure	07/2008	GDF SUEZ Integration et Perf. Plan	11/2008
GDF SUEZ A new Leader Press Pack	07/2008	GDF SUEZ Bus. Model et Key Fig.	11/2008
GDF SUEZ Middle-East Strategy	10/2008	GDF SUEZ Annexes	11/2008
GDF SUEZ Corporate Brochure	11/2008	GDF SUEZ in Brazil Press Pack	12/2008

fournissent un environnement dans lequel partage et création de connaissances peuvent prendre place. Simultanément cependant, la hiérarchie continue à être attentive à l'articulation de ces structures souples avec le reste de l'organisation par le biais de dispositifs de *reporting* et/ou de contrôle afin de garantir que les objectifs de production des communautés soient respectés et cohérents avec ceux de l'organisation (McDermott et Archibald, 2010). En particulier, la mise en place de sponsors et de coordinateurs mentionnée plus haut est un mécanisme important de contrôle de la performance des communautés, la performance étant ici entendue comme la contribution des communautés aux objectifs généraux de la firme (Gibson et Birkinshaw, 2004).

Au regard de ces éléments, il apparaît que les CoPs peuvent potentiellement satisfaire les caractéristiques de l'ambidextrie contextuelle et peuvent donc constituer un support ontologique à cette dernière. Afin d'illustrer cette proposition et la mise en œuvre concrète d'un réseau de CoPs au sein d'une organisation, nous présentons le cas d'un grand groupe industriel doté d'un tel système : le groupe GDF SUEZ.

CoPs et ambidextrie contextuelle : Le cas GDF-Suez

Après avoir présenté notre méthode de recherche et le développement des CoPs au sein du groupe GDF SUEZ, nous étudions tour à tour leur impact en termes d'alignement et de flexibilité; l'arbitrage individuel entre exploration et exploitation; et le déploiement d'un contexte organisationnel favorable à l'ambidextrie contextuelle.

Méthodologie

Nous avons mené une étude de cas à visée descriptive et explicative (Miles et Huberman, 2003) au sein d'une entreprise multinationale qui utilise intensivement des communautés de pratiques pilotées dans une logique d'innovation continue : le groupe GDF SUEZ (83,1 milliards d'euros de CA en 2008, environ 200 000 employés), leader mondial sur le secteur de l'Environnement et leader européen sur le secteur de l'Energie.

Notre accès au terrain s'est effectué via notre participation à un groupe de réflexion dont l'objectif était de caractériser les interactions entre les CoPs et les structures formelles de l'organisation et d'étudier leur impact sur la performance du groupe. Ce groupe de réflexion comprenait des cadres et *knowledge managers* du groupe GDF SUEZ ainsi que les auteurs. La collecte des données a commencé en septembre 2007 et a été achevée en juin 2009. Les données proviennent de sources multiples (Tableau 1) : (i) une étude interne sur les 130 CoPs du groupe; (ii) les interviews semi-directifs de 19 coordinateurs de CoPs et de 2 méta-coordinateurs; (iii) des notes provenant d'observations directes (réunions et workshops internes); (iv) des données secondaires (documents et rapports, articles de presse...).

Des notes furent prises durant les différentes réunions et workshops avec les cadres du groupe, et nous avons collecté nos observations dans un agenda de recherche, qui nous a ainsi fourni des données « au vol » (Miles et Huberman, 2003). Une première étape d'analyse consistait à comparer les observations collectées afin d'identifier les dilemmes communs et de définir les aspects uniques de l'organisation GDF SUEZ. Nous avons créé des tableaux et graphiques pour faciliter les comparaisons puis avons exposé au groupe de travail les différences et similarités des structures étudiées en vue d'affiner notre cadre conceptuel et de développer notre logique et nos construits théoriques. Ensuite le groupe de travail a identifié et proposé des managers et coordinateurs clés à interviewer. Les entretiens ont été enregistrés et retranscrits. Ils ont une durée moyenne de plus de 110 minutes, certains durant environ trois heures. Les données collectées furent validées une première fois par les répondants, puis par les membres du groupe de réflexion. Chaque auteur a codé indépendamment les données en fonction du cadre théorique, et les différences furent résolues par des discussions. Pour élaborer notre grille de codage, nous nous sommes appuyés sur nos propositions issues de notre cadre théorique, ainsi que des premières interactions avec les managers du groupe de réflexion GDF SUEZ. Nous avons tout d'abord réalisé une liste préliminaire de codes. Afin de préciser les définitions des codes et d'augmenter leur cohérence et leur fiabilité nous avons opéré un codage multiple. Cela a permis d'éclaircir la signification des codes et leur degré de cohérence interne. Nous avons ajouté des informations complémentaires issues de l'analyse des données secondaires, comme le suggèrent de nombreux auteurs (Yin, 1994; Miles et Huberman, 2003). Au fur et à mesure de l'évolution de l'analyse, des nouveaux codes ont émergé, inférentiels et explicatifs (Miles et Huberman, 2003), qui nous ont amenés à revenir vers nos observations afin de nous assurer que notre progression était cohérente avec celles-ci. Ceci nous a permis à la fois de faire évoluer puis de stabiliser notre grille de codage mais également d'augmenter significativement la correspondance entre nos blocs de données et codes, i.e. la fiabilité inter-codeurs (Miles et Huberman, 2003). Nos résultats ont régulièrement été présentés au groupe de travail. Ainsi, l'utilisation de multiples sources de données, mais surtout nos fréquentes interactions avec les membres du groupe de réflexion ont renforcé de manière significative notre compréhension du terrain.

Le développement des CoPs GDF SUEZ

Depuis 2003, GDF SUEZ a décidé de s'appuyer sur le développement de CoPs afin de renforcer la création et la diffusion des savoirs au sein du groupe. Ainsi, le plus haut niveau hiérarchique a décidé de soutenir la création, le développement et la professionnalisation de CoPs. En 2007, pas moins de 130 communautés visibles répandues au sein du groupe étaient référencées. Cette véritable constellation de communautés concerne toutes les branches d'activités et métiers,

que ceux-ci soient de nature technologique et/ou technique (compétences clés relatives aux métiers de l'énergie et de l'environnement) ou de nature « supports » (achats, systèmes d'information, fiscalité...). Le nombre de communautés identifiées a augmenté de 87 % environ depuis 2004 (de 80 en 2003 à 150 en 2010) et la grande majorité de ces nouvelles communautés ont adopté la dénomination de CoPs, alors que les anciennes s'intitulaient plutôt comités techniques, groupe de travail, réseaux... Depuis 2004, le terme « communauté de pratique » est quasiment devenu un standard au sein du groupe afin de désigner toute forme communautaire. Ainsi, compte tenu de cette diversité de réseaux et communautés, nous nous sommes tout d'abord appuyés sur une étude interne menée en 2007, le *CoP Wellness Survey*, afin d'identifier un échantillon représentatif parmi cet enchevêtrement communautaire en fonction de notre objectif de recherche (cf. Tableau 2).

Une distinction entre exploration et exploitation

Nos observations confirment que certaines CoPs sont orientées vers l'exploration, tandis que d'autres se focalisent davantage sur l'exploitation. Les deux citations ci-dessous soulignent les contrastes dans les objectifs que peuvent se donner les CoPs :

> *« La thématique, c'est le Business Development avec trois objectifs : faire se rencontrer les business developers et se constituer un réseau humain, s'assurer des échanges des bonnes pratiques et d'amélioration de processus, et travailler sur l'aspect humain aussi par le développement de formations adaptées aux business developers ou d'intégrer le business development dans les formations existantes du groupe. »* (Coordinateur CoP business developer)

> *« Le rôle du comité scientifique est celui de proposer des pistes de R&D qui sont pas celles qui sortent du système officiel de la R&D. »* (Coordinateur CoP Comité Scientifique)

Afin d'affiner notre analyse des différences entre ces deux types et leurs contributions respectives au reste de l'organisation, nous présentons ci-dessous les modes de production des connaissances de chacun.

Les CoPs d'exploitation

Les objectifs des CoPs que nous avons classées « exploitation » sont d'améliorer les façons de faire existantes. Par exemple, la CoP « analyse et laboratoire » se donne pour objectif de mettre en commun les savoir-faire des laboratoires travaillant sur l'eau et les déchets. Ces savoir-faire incluent des aspects tels que le choix des machines, les différentes méthodes de mesure du taux de mercure ou encore les normes de sécurité dans les laboratoires. De la même manière, la CoP des « *business developers* » (les *business developers* ont pour fonction d'identifier et de formaliser les nouvelles opportunités de développement de l'entreprise), s'attache à identifier et unifier les différents référentiels du métier et à améliorer les processus liés à cette fonction. Les connaissances produites dans ces CoPs portent sur des processus existants. Il ne s'agit pas de produire des connaissances radicalement nouvelles. Ainsi que le déclare une coordinatrice :

> *« Nous n'avons pas participé au titre [de notre CoP] à des idées innovantes... Les sujets qu'on aborde sont assez concrets et on y travaille au quotidien. »* (Coordinatrice CoP Analyse et Laboratoires)

Dans toutes les CoPs orientées exploitation approchées, il y a une volonté forte de ne pas diffuser largement leur production. Ainsi que le dit une des personnes interviewées dans le cas des *business developers* :

> *« Il n'y a pas une volonté de diffusion à l'extérieur. Il y a un désir de la part des [membres] de mettre une barrière d'accès ne serait-ce que pour valider que c'est bien un business developer et qu'il est bien concerné par le sujet. »* (Coordinatrice CoP business developer)

Toutes ces CoPs contrôlent ainsi, de manière assez stricte, la diffusion des connaissances produites, qu'elles souhaitent maintenir dans les réseaux de professionnels du domaine. Elles ciblent un public susceptible de comprendre et d'être intéressé par les travaux de la CoP. Les problématiques comme les solutions circulent donc horizontalement, au niveau opérationnel, entre spécialistes d'un même domaine.

Les CoPs d'exploration

Les CoPs orientées exploration ont pour objectif de produire des connaissances qui sont radicalement nouvelles pour l'organisation. Une des personnes interviewées présente ainsi le « comité scientifique » de SUEZ Environnement, une CoP orientée exploration :

> *« La création du comité scientifique est liée à quelque chose de très simple. Il a un budget relativement modeste* [...] *mais a le droit de* [réfléchir] *sur tous les sujets, de tester. »* (Coordinateur CoP comité scientifique)

Les connaissances produites peuvent conduire à des activités substantiellement nouvelles :

> *« Par exemple, on a pas mal [travaillé] sur les micro-capteurs et les nanocapteurs et l'idée est de dire qu'on va multiplier, dans un réseau, le nombre de capteurs par un facteur 100 parce qu'on va trouver une technologie qui fera qu'un capteur tout monté tournera à l'achat autour de 10 euros, c'est-à-dire largement 200 fois moins qu'aujourd'hui. Et on essaie de dire comment notre métier est révolutionné si on arrive à multiplier le nombre de capteurs par un facteur 100. »* (Coordinateur CoP comité scientifique)

Cet exemple montre que les connaissances produites ne visent plus ici à améliorer des processus existants, mais à en créer de nouveaux. De telles connaissances ont donc une

TABLEAU 2

Synthèse des CoPs étudiées

Nom de la CoP	Orientation cognitive	Connaissances produites	Mécanismes de recrutement
Knowledge Management	Exploitation	Détection, intégration et diffusion de connaissances	Par la hiérarchie puis la CoP
Health et Security	Exploitation	Détection et diffusion de bonnes pratiques Santé-sécurité	Par la hiérarchie
Sustainable Development	Exploitation	Intégration des pratiques de développement durable au sein du groupe	Par la hiérarchie pour le leader, par la CoP pour les membres
Business Development Suez	Exploitation	Conseil et expertise en investissement Energie et Environnement au niveau du groupe	Par la hiérarchie pour les animateurs, par la CoP pour les membres
Business Development Suez Energy International	Exploitation	Conseil et expertise en investissement de la branche Energie International	Par la hiérarchie
IFRS	Exploitation	Conseil en nouvelles normes comptables internationales	Par la CoP
Project Realization	Exploitation	Conseil et transfert de bonnes pratiques en réalisation de projets	Par la CoP
Analyse et Laboratoires	Exploitation	Mise en commun de savoir-faire sur l'instrumentation et la métrologie	Par la hiérarchie et la CoP, au cas par cas
Kasba	Exploitation	Partage de bonnes pratiques des assistantes de direction	Par la CoP
Watbis	Exploitation	Elaborer et diffuser des outils de modélisation et d'implémentation des systèmes d'information	Par la hiérarchie et la CoP, au cas par cas
Cogeneration	Exploitation	Former les managers aux aspects techniques de la cogénération	Par la CoP
Ressource Eau	Exploitation	Diffusion des savoir-faire et état de l'art sur la gestion de l'eau et des eaux usées	Par la hiérarchie et la CoP, au cas par cas
Usine verte	Exploration	Développer le concept d'usine verte comme axe de développement future pour l'entreprise	Par la CoP
Traitement thermique	Exploitation	Partage des meilleures pratiques et veille réglementaire sur le traitement thermique des déchets	Par la hiérarchie
Comité scientifique	Exploration	Identifier les connaissances technologiques qui peuvent donner lieu à des innovations de rupture	Par la CoP

portée beaucoup plus stratégique qu'opérationnelle. Cependant, la thématique de travail émerge de la CoP. Ainsi, l'exemple des micro- et nanotechnologies n'a pas été suggéré par la hiérarchie à la CoP, mais est le produit des réflexions et observations des membres. De même, une autre CoP a choisi de travailler sur le concept « d'usine verte ». Cette idée est elle aussi née des interactions entre les membres de la CoP, sans aucune intervention hiérarchique.

D'après nos données, aucune circulation des connaissances issues des CoPs d'exploration ne se fait horizontalement, vers des pairs. Les connaissances sont envoyées vers les instances décisionnaires. Au sommet de chacune des grandes branches du groupe, un comité décide des investissements futurs en R&D. Ces comités ont donc la charge de définir les grandes orientations technologiques pour les années à venir et sont la cible de la communication des CoPs orientées exploration. Les connaissances issues de l'exploration circulent donc verticalement, des CoPs qui en sont les productrices vers les instances décisionnaires qui vont en évaluer la pertinence et, le cas échéant, financer les développements nécessaires à leur mise en œuvre.

Un arbitrage exploration/exploitation au niveau individuel

Nos résultats indiquent que, si les processus d'apprentissage au sein des CoPs sont collectifs, une part importante de la dynamique des CoPs ne relève pas moins du niveau individuel. En particulier, ce sont les individus qui décident d'adhérer à des CoPs en fonction des besoins qu'ils identifient dans leur environnement. En fonction de ces besoins, les individus vont choisir la manière dont ils s'impliquent dans les différentes CoPs. Ainsi,

> « *Il y a des membres [de CoPs du groupe] qui font partie de plusieurs communautés, ça arrive souvent...* » (Coordinateur CoP Business Development Energie International)

A titre d'exemple, une des personnes interviewées nous a déclaré :

> « *Auparavant, [j'ai animé] trois COPs. [...] Une COP technique, une COP où j'ai pu participer, mais pas en tant qu'animatrice, une COP achats et une COP management. [...] C'était en parallèle et pendant les 4 années.* » (Coordinateur CoP business developer)

Le phénomène de pluri-appartenance d'un individu à plusieurs communautés n'est pas rare et s'est révélé au fur et à mesure de nos entretiens. En outre, ce phénomène est également vrai pour des individus participant à la fois à des CoPs orientées exploitation et des CoPs à vocation exploratoire. Ainsi, le coordinateur de la CoP Watbis (exploitation) est également membre de la CoP Comité scientifique (exploration). De même, le coordinateur de la CoP Qualité de l'Eau (exploitation) est également coordinateur de la CoP Usine Verte (exploration).

C'est aussi très majoritairement sur des initiatives individuelles que sont créées les CoPs. Ces créations peuvent prendre deux formes. Certaines CoPs sont nées de l'initiative de personnes issues des opérations. C'est le cas par exemple des CoPs « modélisation des systèmes d'information (Watbis) », « *project realization* » ou « cogénération », toutes créées sur l'impulsion d'un acteur « terrain ».

> « *...parce que c'est fait à notre initiative.* [...] *Ca fonctionne essentiellement parce que c'est une espèce de franc-maçonnerie, c'est-à-dire que les gens se voient, se connaissent, se téléphonent de façon complètement informelle quand ils ont des problèmes* [...], *et on arrive à produire des papiers qui finissent par être utiles. Mais faut pas se leurrer,* [...] *le travail est donc surtout fait par ceux qui sont ici parce qu'on en a besoin* [...] *Au début, il y a avait un groupe de travail totalement informel sur le système d'informations géographique qui réunissait des gens qui étaient branchés système d'informations géographique.* [...] *Ca a fonctionné largement deux ans avant d'être béni comme [CoP].* » (Coordinateur CoP Watbis)

D'autres CoPs, comme « *business development* », « analyse et laboratoires » ou « ressource et production de l'eau », ont été créées par la volonté d'un *top manager*, suite à l'identification d'une question qu'il a jugée critique. Dans ce cas, il en devient le sponsor *de facto*, garantit vis-à-vis du groupe l'utilité des CoPs qu'il parraine et en esquisse les traits et le fonctionnement.

Les CoPs comme contexte organisationnel favorisant l'ambidextrie contextuelle

Notre analyse a révélé que la mise en place d'un tel dispositif organisationnel correspond bien avec le développement des capacités d'ambidextrie contextuelle, notamment des attributs identifiés par Gibson et Birkinshaw (2004 : 213) combinant gestion de la performance (*discipline* et *stretch*) et environnement social coopératif (*support* et *trust*).

La gestion de la performance

Dans le système de CoPs mis en place par GDF SUEZ, le suivi des performances des CoPs s'effectue à trois niveaux. D'abord, la définition des objectifs d'une CoP GDF SUEZ met en avant le rôle d'un acteur particulier, le sponsor de la CoP, qui va co-définir et/ou valider les objectifs de celle-ci et la pourvoir en moyens. Le sponsor est en général une personne qui occupe un niveau hiérarchique élevé. C'est également l'interlocuteur du coordinateur en matière de *reporting* d'activités et de performance, en charge par conséquent d'évaluer et d'orienter la production des CoPs en matière d'outputs et/ou résultats. Nos résultats montrent également que l'implication active et l'intéressement du sponsor dans la CoP sont déterminants :

> « *Le sponsor c'est mon chef qui supporte les initiatives* » (coordinateur CoP project realization);

« *On a un sponsor qui s'intéresse vraiment à la chose, qui y croit et qui nous défend,* [...] *donc c'est très bien* » (coordinateur CoP KM);

Le sponsor joue un rôle important dans la promotion de la CoP et sa représentation à l'extérieur. Une des personnes interviewées rapporte par exemple :

« *Lorsqu'il y a des branches qui n'étaient pas très motivées au début, il y a eu quelques rappels par notre sponsor, qui appartient au comité exécutif* [...]. *Ça a été assez profitable.* » (coordinateur CoP développement durable)

Une autre figure d'acteur essentiel à l'alignement des CoPs est celui de coordinateur. Son rôle est celui d'un animateur, en ce qu'il assure la bonne circulation des informations et des connaissances au sein de sa CoP, mais également d'un porte-parole, en ce qu'il a la charge d'assurer les liens avec l'extérieur de la CoP. Dans de nombreuses CoPs, la désignation du rôle d'animateur résulte d'une décision hiérarchique, sur la base de ses aptitudes, de sa disponibilité et de son volontarisme.

« *Au cours des interviews, [vous avez] rencontré différentes personnes qui sont à 100% animateur d'une COP et d'autres qui sont une partie de leur temps animateurs d'une COP. Moi je suis à 100% animatrice de la COP [business development]. C'est ma fonction première.* » (Coordinateur CoP business development)

Enfin, dans la grande majorité des cas, le recrutement des membres est partiellement supervisé par un responsable hiérarchique. Par conséquent, les ressources humaines et les expertises dont peut disposer une CoP sont soumises à une forme de validation :

« *[les membres clés] ont été nommés par leurs directeurs de branche et ont été choisis en fonction de leur expertise dans le business development* [...]. *Par contre, au niveau membres, on laisse vraiment la porte ouverte* ». (Coordinateur CoP Business Development)

Le contexte social favorable à la collaboration

Le dispositif de CoPs GDF SUEZ est également favorable à l'établissement d'un contexte social qui soutient un climat propice à la création et la diffusion de connaissances (*support* et *trust*). Un des éléments clés du dispositif a été la constitution de la CoP Knowledge Management en 2004 (CoP KM). L'idée était de créer une structure d'appui souple dont les objectifs affichés sont triples : stimuler le partage, promouvoir les initiatives de type «réseau» et professionnaliser les communautés. Pour se faire, le déploiement de la CoP KM s'est effectué autour d'un «noyau dur» de cadres expérimentés en coordination de communautés, réseaux et/ou gestion des connaissances, issus de différentes filiales, où les membres sont *de facto* les coordinateurs de CoPs du groupe GDF SUEZ. Aujourd'hui, la CoP KM joue non seulement un rôle « d'incubateur de communautés» en soutenant la création de nouvelles communautés et le développement des communautés existantes, mais assure également une mission de promotion, de sensibilisation et de formation à la gestion des connaissances au niveau de l'ensemble du groupe. La CoP KM a pour ambition de fournir un soutien à la professionnalisation et au développement des CoPs en leur proposant divers services et ressources : mentorat et conseil, outillage et méthodes... afin d'accompagner ces dernières vers plus d'efficacité et de maturité. Le recours aux services de la CoP KM n'est pas obligatoire, mais toujours fortement recommandé et apprécié.

« *On interagit bien évidemment avec d'autres CoPs du groupe. J'ai beaucoup d'interactions avec Sophie qui est aussi membre de la CoP KM.* » (Coordinateur CoP Business Development Energie International)

« *Oui, il y a eu [des interactions avec la CoP KM], c'est moi qui devait y aller d'ailleurs,* [...]. *J'ai trouvé ça assez intéressant comme feed-back. Et si on peut avoir des tuyaux pour améliorer le fonctionnement du réseau, tant mieux.* » (Coordinateur CoP développement durable)

Le sponsor joue également un rôle dans la création d'un contexte favorable dans lequel les membres des CoPs vont pouvoir développer créer et partager des connaissances. Le sponsor est ainsi très impliqué dans le fonctionnement de la CoP. Il en choisi par exemple les membres clés et c'est dans ce type de CoP que l'on retrouve le plus communément les coordinateurs qui y travaillent à plein temps.

« *Son rôle* [de sponsor] *a été de défendre le projet de monter la COP BD auprès du comité exécutif de SUEZ en avril dernier. Ensuite il est le relais en termes de fonctionnement de la COP ou de décisions à prendre avec la présidence du comité de pilotage.* [...] *Si on n'a pas de sponsor et de moyens, la COP fonctionnera par îlot mais elle ne fonctionnera pas à un niveau global et elle n'aura pas cette vision interbranches.* » (Coordinateur CoP Business Development)

Enfin, le mode communautaire apparaît nettement comme étant un vecteur de confiance :

« *Je pense qu'il y a plus d'informel que de formel. Déjà au niveau des réunions, ça c'est évident. En dehors des réunions je ne peux pas bien mesurer. Mais là il y a une évolution dont je suis très heureux, c'est que justement les relations ne passent plus d'office par le centre et donc les gens commencent à se faire confiance, à se connaître et ils échangent entre eux dedans.* [...]. *Et donc là,* [...] *je suis parvenu à ce que les gens se connaissent mieux. Là je suis content, franchement parce qu'au fil des années les contacts en effet deviennent nettement plus diversifiés, ça part dans tous les sens et donc ça ne passe pas d'office par le coordinateur. Des gens ont des raisons et des envies de se rencontrer en dehors de la présence du coordinateur, ce qui est génial!* » (Coordinateur CoP KM).

Discussion

Le cas GDF SUEZ met en lumière le fait que les CoPs pilotées peuvent être un support à l'ambidextrie contextuelle. Nous retrouvons en effet dans nos résultats les principales caractéristiques de ce type d'ambidextrie. Les CoPs, telles qu'elles sont utilisées et gérées chez GDF SUEZ constituent un contexte mêlant exigence de performance, en ce qu'il est attendu de ce dispositif qu'il fournisse des livrables exploitables par l'organisation, et contexte de partage et de création de connaissances, par l'encouragement de la hiérarchie à expérimenter et par le fonctionnement informel des CoPs. La dimension individuelle de la gestion des tensions entre exploration et exploitation est également présente, notamment parce que la décision de créer, mais également celle de participer à une CoP, sont du ressort de l'individu. Enfin, certaines CoPs sont orientées exploration, contribuant ainsi à la flexibilité de l'organisation, tandis que d'autres sont d'avantage axées sur l'exploitation, contribuant ainsi à l'alignement des différentes activités de la firme. En outre, les CoPs traversent les frontières internes et ont donc un effet sur l'ensemble de l'organisation.

Cependant, nos résultats présentent également des éléments absents de la littérature théorique actuelle sur l'ambidextrie contextuelle. Dans ce qui suit, nous présentons ces écarts et discutons leur implication pour des travaux futurs.

Alignement et flexibilité au niveau organisationnel

La flexibilité grâce aux CoPs d'exploration

Au sein de GDF SUEZ, les CoPs focalisées sur l'exploration communiquent leurs productions vers les agents capables de décider et de mettre en œuvre ces changements dans l'organisation formelle. Les flux de connaissances issus de l'exploration sont donc orientés verticalement, vers les niveaux décisionnaires de la firme, où ils pourront être évalués et pris en compte dans l'élaboration de la stratégie (Schulz, 2001). Le recours aux CoPs accroît la capacité des managers à maintenir en permanence une activité d'exploration (Mom *et al.*, 2007; Mom *et al.*, 2009). De ce point de vue, ces CoPs contribuent à la flexibilité en fournissant aux décideurs une source d'opportunités potentielles qu'ils peuvent décider d'opérationnaliser ou non. Le rôle des CoPs peut à cet égard être vu comme complémentaire à celui attribué par Gibson et Birkinshaw (2004) au management intermédiaire dans la transmission des idées nouvelles des niveaux opérationnels vers les niveaux décisionnels.

L'alignement grâce aux CoPs d'exploitation

Les flux de connaissances issus des CoPs dédiés à l'exploitation sont principalement horizontaux, directement dirigés vers les personnes pouvant les mettre immédiatement en pratique (Schultz, 2001). Le transfert de ces connaissances se fait *via* des relations interpersonnelles qui traversent les frontières internes de l'organisation (Hansen, 1999; Van Wijk *et al.*, 2008; Kang et Snell, 2009). Des relations fréquentes, des liens forts permettent de faire circuler une connaissance riche et fortement contextualisée, un avantage important lorsqu'il s'agit de transmettre des savoir-faire et des connaissances processuelles. En outre, par le fait qu'elles accueillent des individus de toutes les fonctions de l'organisation, les CoPs orientées exploitation contribuent au développement de connaissances communes aux différentes entités de la firme (Raisch, 2008; Gilbert, 2006; Taylor et Helfat, 2009) et contribuent par là à la cohérence et à l'alignement des activités de la firme (Raisch *et al.*, 2009).

La gestion des tensions entre exploration et exploitation au niveau individuel

Outre l'existence d'un contexte combinant exigence de performance et culture du partage, la littérature sur l'ambidextrie contextuelle stipule que la résolution des tensions entre exploration et exploitation se fait au niveau individuel. En d'autres termes, chaque individu décide du temps qu'il va passer en exploration et en exploitation (Gibson et Birkinshaw, 2004; Mom *et al.*, 2007; Mom *et al.*, 2009). Des critiques se sont cependant élevées face à cette vision individuelle de l'ambidextrie. En particulier, il est souligné que les limites cognitives de l'individu devraient l'empêcher de mener à la fois des activités d'exploration et d'exploitation. Nous devrions en conséquence observer une spécialisation des agents dans l'une ou l'autre activité (Gupta *et al., 2006*; Li *et al.*, 2008; Raisch *et al.*, 2009). Nos résultats peuvent apporter des éléments de conciliation entre ces deux points de vue. En effet, l'exemple montre que si l'identification des besoins et l'arbitrage entre exploration et exploitation sont bien individuels, l'apprentissage est en revanche collectif dans les CoPs pilotées.

Au sein de GDF SUEZ, l'arbitrage entre exploration et exploitation est fait tant par les individus décidant de la création de certaines CoPs que par ceux y participant. Les sponsors décident d'en créer certaines autour de questions jugées importantes et suppriment celles qui ne leur paraissent plus pertinentes. Ces résultats sont congruents avec les études précédentes sur les CoPs pilotées (Probst et Borzillo, 2007). Les individus quant à eux sont dans une large mesure libres de s'engager ou non dans les CoPs et de choisir entre exploration et exploitation (Borzillo *et al.*, 2008). La possibilité offerte aux individus d'appartenir à plusieurs CoPs séquentiellement ou simultanément leur permet de choisir la manière dont ils vont allouer leur temps entre exploration et exploitation comme le montre l'exemple de la personne interviewée participant à la fois à la CoP Watbis (exploitation) et au comité scientifique (exploration), ou encore celle participant à la CoP qualité de l'eau (exploitation) et à la CoP usine verte (exploration). Nous retrouvons donc bien ici la dimension individuelle de l'ambidextrie.

Cependant, si l'analyse des besoins et l'arbitrage entre exploration et exploitation sont individuels, l'engagement dans l'une ou l'autre activité implique de rejoindre

un collectif. Afin de développer des connaissances nouvelles, les individus s'engagent dans des CoPs qui possèdent chacune des règles et des normes et qui se focalisent sur une activité spécifique. L'idée que tout apprentissage est collectif et incorpore un processus de socialisation est constitutif du concept de communauté (Lave et Wenger, 1991). Ici, il permet de lever le problème des limites cognitives de l'individu solitaire souligné par les critiques de l'ambidextrie contextuelle. Nous retrouvons cette dimension collective de l'exploration et de l'exploitation dans le cadre de l'ambidextrie contextuelle dans l'article de Kang et Snell (2009). Pour ces auteurs, l'ambidextrie contextuelle ne peut se comprendre si l'on ne prend pas en compte les réseaux informels et les relations interpersonnels existant au sein d'une organisation et qui supportent et démultiplient les capacités individuelles. Au sein de GDF SUEZ, de telles structures prennent la forme de communautés pilotées.

Notons que cet aspect collectif de l'effort cognitif contraint les possibilités de l'organisation dans sa gestion de l'exploration et de l'exploitation. Ainsi, la tentative par la hiérarchie d'utiliser des CoPs orientées exploitation pour faire de l'exploration s'est soldée par un échec. Lancer une activité d'un type ou de l'autre suppose donc de créer une CoP adaptée au besoin identifié en terme de normes, de fonctionnement et de critères de recrutement.

Un contexte conciliant exigence de performance et culture du partage

Gibson et Birkinshaw (2004) avancent que l'ambidextrie contextuelle est rendue possible par la mise en place d'un contexte organisationnel combinant des dispositifs visant à accroître la performance et des dispositifs destinés à favoriser la création et le partage de connaissances. Dans la manière dont les CoPs sont appréhendées au sein de GDF SUEZ, nous retrouvons bien ces deux dimensions. Ainsi, la création de la CoP KM et l'allocation de temps et de ressources par les sponsors sont des éléments contribuant à supporter le fonctionnement des CoPs. De la même manière, l'institutionnalisation des CoPs pilotées et l'encouragement à leur développement par le sommet hiérarchique, le mode de fonctionnement même des CoPs en tant que lieux a-hiérarchiques de collaboration entre pairs et de diffusion et de partage de connaissances, sont des éléments qui favorisent la confiance institutionnelle et encouragent la prise de risques.

A l'inverse, il existe également des dispositifs de contrôle qui ont pour objectif de maintenir les activités des CoPs dans un cadre directement utile à l'organisation. En particulier, la mise en place de coordinateurs, et les efforts de professionnalisation de ces derniers, permettent de s'assurer que les productions des CoPs resteront liées aux objectifs stratégiques et opérationnels de la firme. Le sponsor, qui dispose du pouvoir de maintenir ou de supprimer les CoPs dont il est responsable, assure également un rôle de garant quant à l'utilité effective d'une CoP pour l'organisation.

Ainsi, nous retrouvons bien les deux dimensions (de performance et de partage) mises en avant par Gibson et Birkinshaw (2004). Cependant, bien qu'agnostiques sur les modalités de mises en œuvre de l'ambidextrie contextuelle, ces auteurs laissent entendre qu'elle prend place directement dans les fonctions et services et de l'organisation.

Dans notre cas pourtant, le contexte est un « espace communautaire » créé à l'extérieur de l'organigramme de la firme. Le dispositif que nous décrivons présente l'avantage de répondre aux critiques de différents travaux qui soulignent l'impossibilité de voir l'ambidextrie contextuelle prendre place dans les fonctions de l'entreprise (Gilbert 2006; Mirow *et al.*, 2007). Celles-ci sont en effet soumises aux contraintes externes de ses clients, de ses fournisseurs et de ses partenaires, ce qui rend improbable la possibilité de libre-arbitre quant à l'allocation du temps (Mirow *et al.*, 2007). Un système tel que celui des CoPs pilotées permet de mettre en place un contexte favorable à l'ambidextrie contextuelle, sans porter atteinte à l'efficacité opérationnelle de la firme. Une telle séparation fait également écho aux propositions de Schreyögg et Kliesch-Eberl (2007) de voir la firme comme composée d'un système opérationnel et d'un système d'observation. Pour ces auteurs, le système d'observation permet de détecter les signaux indicateurs de dysfonctionnements ou de modifications dans l'environnement et d'adapter le système opérationnel en fonction des changements détectés. Les CoPs pilotées pourraient jouer un tel rôle vis-à-vis des opérations, en ce qu'elles sont les lieux de réflexions et de propositions d'améliorations incrémentales ou radicales.

L'idée que les communautés de pratique pilotées sont un support possible à l'ambidextrie contextuelle nous permet d'affiner les propositions faites dans le modèle original de Gibson et Birkinshaw (2004). Le tableau suivant synthétise les différences entre ces propositions et les nôtres.

Conclusion et futures recherches

Gibson et Birkinshaw (2004) soulignent l'équifinalité des processus et systèmes permettant l'ambidextrie contextuelle. Dans cette contribution, nous avons mis en avant l'idée que les communautés de pratique pilotées peuvent constituer l'un des moyens par lesquels mettre en place une ambidextrie contextuelle. Cet effort nous a permis de pointer certains aspects encore sujet à discussion dans la littérature existante.

Ce travail est une des rares études empiriques sur l'ambidextrie contextuelle. Il nous a permis de mettre en avant l'idée que l'ambidextrie contextuelle peut nécessiter la création d'un contexte spécifique, à l'extérieur des structures formelles de l'organisation. Il pointe également le fait que la dimension individuelle de l'ambidextrie contextuelle se limite à la décision d'explorer ou d'exploiter, mais ne recouvre pas les processus d'apprentissage qui eux demeurent collectifs.

TABLEAU 3

Synthèse des différences entre le modèle original de l'ambidextrie contextuelle et nos résultats

Caractéristiques clés de l'ambidextrie contextuelle	Présentation originale de l'ambidextrie contextuelle (Gibson et Birkinshaw, 2004)	Ambidextrie contextuelle par les CoPs
Contexte favorable	Au sein des structures organisationnelles formelles	Dans un espace organisationnel à part
Niveau individuel de l'ambidextrie	La décision et l'apprentissage sont individuels	Décision individuelle d'explorer ou d'exploiter. Les apprentissages sont collectifs dans les CoPs
Alignement	Les individus réalisent les activités définies par leur fiche de poste	Assuré par les CoPs orientées exploitation
Flexibilité	Exploration individuelle Rôle du *middle management* pour relayer les initiatives individuelles	Assurée par les CoPs orientées exploration

Cependant, les résultats produits par ce travail souffrent des biais associés à une étude de cas descriptive. Il ne s'agit ici que d'une première étape vers la compréhension de l'ambidextrie contextuelle et son opérationnalisation. De futurs efforts devraient prendre la forme d'études quantitatives plus systématiques et formalisées.

Nous pensons que cette contribution ouvre néanmoins des questions de recherche intéressantes. D'abord, l'étude des CoPs pilotées pointe le rôle des contrôles dans la création de connaissances. Il existe à ce jour peu d'études abordant explicitement le lien entre formes de contrôle et création de connaissances (Turner et Makhija, 2006). Ce champ mérite certainement de plus amples investigations. Ensuite, nous nous sommes ici attachés à l'ambidextrie contextuelle, laissant de côté l'ambidextrie structurelle. Une prochaine étape devrait viser à articuler ces deux types d'ambidextrie en un schéma cohérent.

Bibliographie

Amin, A., P. Cohendet (2004), *Architectures of Knowledge*, Oxford University Press.

Borzillo, S., G. Probst, S. Raisch, (2008), The Governance Paradox: Balancing Autonomy and Control in Managing Communities of Practice, *Academy of Management Best Papers Proceedings*.

Brion S., C. Mothe, M. Sabatier (2008a), L'impact clé des modes de management pour l'innovation, *Revue Française de Gestion*, Vol. 34, N°187, p. 177-194.

Brion S., V. Favre-Bonté, C. Mothe (2008b), Quelles formes d'ambidextrie pour combiner innovations d'exploitation et d'exploration ?, *Management International*, Vol. 12, N°3, p. 29-44.

Brown J.S., P. Duguid (1991) Organizational Learning and Communities of Practice, *Organization Science*, Vol. 2, N°1, p. 40-57.

Brown J.S., P. Duguid (2001) *The social Life of Information*, Harvard Business School Press.

Cohendet P., F. Créplet, O. Dupouët (2006), *La gestion des connaissances: firmes et communautés de savoir*, Economica.

Ghoshal S., C. A. Bartlett (1994) Linking organizational context and managerial action: The dimensions of quality of management, *Strategic Management Journal*, N°15, p. 91–112.

Gibson C.B., J. Birkinshaw (2004), The antecedents, consequences and role of organizational ambidexterity, *Academy of Management Journal*, Vol. 47, N°2, p. 209-226.

Gilbert G.C. (2006), Change in the Presence of Residual Fit: Can Competing Frames Co-exist?, *Organization Science*, Vol. 17, N°1, p. 150-167.

Gongla P., C.R. Rizzuto (2001), Evolving communities of practice: IBM Global Services experience, *IBM Systems Journal*, Vol. 1, N°4, p. 842-862.

Gupta A. K., K. G. Smith, C. E. Shalley (2006) The interplay between exploration and exploitation, *Academy of Management Journal*, Vol. 49, N°4, p. 693-706.

Hansen, M.T. (1999) The search-transfer problem: the role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, p. 82-111.

Kang S-C., S.A. Snell (2009), Intellectual Capital Architectures and Ambidextrous Learning: A Framework for Human Resource Management, *Journal of Management Studies*, Vol. 46, N°1, p. 65-92

Lave J., E. Wenger (1991) *Situated Learning, Legitimate peripheral participation*, Cambridge : University of Cambridge Press.

Li Y., W. Vanhaverbeke, W. Schoenmakers (2008), Exploration and Exploitation in Innovation: Reframing the Interpretation, *Creativity and Innovation Management*, Vol. 1, N°2, p. 107-126.

March J.G. (1991), Exploration and exploitation in organizational learning, *Organization Science*, Vol. 2, p. 71–87.

McDermott R., D. Archibald (2010) Harnessing your Staff's Informal Network, *Harvard Business Review*, March, p. 1-7.

Miles, M.B., A.M. Huberman (2003) *Analyse des données qualitatives*, 2ndc éd. (trad. 1994), De Boeck.

Mirow C., K.Hoelzle, H.G. Gemuenden (2007), The ambidextrous organization in practice: Barriers to innovation within Research and Development, *Academy of Management Best Papers Proceedings*.

Mom T.J.M., F.A.J. Van Den Bosch, H.W. Volberda (2007), Investigating Managers' Exploration and Exploitation Activities: The Influence of Top-Down, Bottom-Up, and Horizontal Knowledge Inflows, *Journal of Management Studies*, Vol. 44, N°6, p. 910-931.

Mom T.J.M., F.A.J. Van Den Bosch, H.W. Volberda, (2009), Understanding variation in manager's ambidexterity: investigating direct and interaction effects of formal structural and personal coordination mechanisms, *Organization Science*, Vol. 20, N°4, p. 812-828.

O'Reilly C.A., M.L. Tushman (2004), The Ambidextrous Organization, *Harvard Business Review*, Vol. 82, N°4, p.74-81.

O'Reilly C.A., M.L. Tushman, (2008), Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator's Dilemma, *Research in Organizational Behavior*, Vol. 28, p. 185-206.

Probst G., S. Borzillo (2007) Piloter les communautés de pratique avec succès, *Revue Française de Gestion*, N°170, p. 135-153.

Probst G., S. Borzillo (2008) Why Communities of Practice succeed and why they fail, *European Management Journal*, N° 26, p. 335-347.

Raisch S., (2008), Balanced Structures: Designing Organizations for Profitable Growth, *Long Range Planning*, Vol. 41, p. 483-508.

Raisch S., J. Birkinshaw, G. Probst, M.L. Tushman, (2009), Organizational ambidexterity: balancing exploitation and exploration for sustained performance, *Organization Science*, Vol. 20, N°4, p. 685-695.

Schreyogg, G., M. Kliesch-Eberl (2007) How Dynamic can Organizational Capabilities be? Towards a dual Process Model of Capability Dynamisation, *Strategic Management Journal*, N°28, p. 913-933.

Schulz M. (2001), The uncertain relevance of newness: Organizational learning and knowledge flows, *Academy of Management Journal*, Vol. 44, N°4, p. 661-681.

Taylor, A., C.E. Helfat, (2009), Organizational linkages for surviving technological change, *Organization Science*, Vol. 20, N°4, p. 718-739.

Turner K.L., Makhija M.V., (2006), The role of organizational controls in managing knowledge, *Academy of Management Review*, Vol. 31, N°1, p. 197-217.

Tushman, M.L., C.A. O'Reilly, (1996), Ambidextrous organizations: managing evolutionary and revolutionary change, *California Management Review*, Vol. 38, N°4, p. 8-29.

Van Wijk R., J.P. Jansen, M.A. Lyles (2008), Inter- and Intra-Organizational Knowledge Transfer: A Meta-Analytic Review and Assessment of its Antecedents and Consequences, *Journal of Management Studies*, Vol. 45, N°4, p. 830-853.

Wenger E., R. McDermott, W. Snyder (2002) *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge*, Harvard Business School Press, Boston MA.

Yin, R.K. (1994) *Case Study Research, Design and Methods*, 2nd ed. Newbury Park, Sage Publications.

HAL
archives-ouvertes

Favoriser l'émergence de communautés de pratique pour le partage de connaissances : retour d'expérience à partir du cas e2v Grenoble.

Emmanuelle Cappe, Valérie Chanal, Philippe Rommeveaux

▷ **To cite this version:**

Emmanuelle Cappe, Valérie Chanal, Philippe Rommeveaux. Favoriser l'émergence de communautés de pratique pour le partage de connaissances : retour d'expérience à partir du cas e2v Grenoble.. Nicolas Lesca. Management, systèmes d'information et connaissances tacites, Hermès Lavoisier, pp.171-202, 2007, Informatique et systèmes d'information. <halshs-00486801>

HAL Id: halshs-00486801

https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00486801

Submitted on 26 May 2010

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.

Management des connaissances tacites et systèmes d'information, sous la dir. de Nicolas Lesca, Hermès, Collection IC2.

Chapitre

Favoriser l'émergence de communautés de pratique pour le partage de connaissances : retour d'expérience à partir du cas *e2v Grenoble*

Emmanuelle CAPPE, Doctorante, OISP UMR 5061 CNRS/UPMF, Grenoble
Valéric CHANAL, Professeur des Universités, CRISTO/UPMF, Grenoble
Philippe ROMMEVEAUX, Responsable *Business Development, e2v Grenoble*, Saint-Egrève

On peut considérer aujourd'hui que le domaine du management des connaissances est entré dans une phase de maturité. Il semble en effet désormais acquis que les démarches de management des connaissances doivent prendre en compte la dimension socio-organisationnelle de la connaissance, son caractère tacite et donc l'impossibilité de capturer l'intégralité des connaissances des individus ou des organisations dans des bases de données, si sophistiquées soient elles. Les chercheurs comme les consultants sont à la recherche de méthodes complémentaires aux systèmes d'information permettant le partage et la création de connaissances. Il s'agit de passer à un management stratégique des connaissances centré sur les connaissances qui peuvent être créatrices de valeur en soutenant l'apprentissage collectif et l'innovation.

Dans ce contexte, la théorie des communautés de pratique (noté ci-après CoP) [BRO 91, WEN 98] connaît un engouement croissant. L'idée centrale de cette théorie est que l'apprentissage se fait avant tout dans la pratique, c'est à dire face à des problèmes concrets. En effet une des façons les plus efficaces de partager des connaissances est de le faire en situation, entre individus partageant une pratique commune. Il est dès lors tentant de penser que les CoP constituent une réponse appropriée au problème de la gestion des connaissances, notamment des connaissances tacites. Il pourrait même en découler qu'il suffirait de créer des CoP dans les organisations pour stimuler l'échange et la création de connaissances. Plusieurs consultants, à commencer par E. Wenger lui-même, l'un des théoriciens les plus importants des CoP, ont ainsi proposé des méthodes pour créer et animer des CoP dans les organisations [WEN 02, PRA 03].

La théorie des CoP définit les CoP comme des groupes d'individus qui partagent une même pratique (par exemple une pratique professionnelle), avec un sentiment de responsabilité et d'engagement mutuel. L'exercice d'une pratique commune, et les échanges qu'elle génère, créent des ressources (notamment des connaissances) qui constituent le fond commun de savoir de la communauté (appelé « répertoire partagé »). Les travaux sur les CoP étudient essentiellement les modalités de partage de connaissances et d'apprentissage au sein de communautés déjà établies. Cependant elles font pour une large part l'impasse sur la phase d'émergence de nouvelles communautés. Or l'idée que l'on pourrait créer « *ex nihilo* » des CoP, c'est à dire des groupes d'individus qui ont des liens sociaux et affectifs entre eux et qui s'engagent spontanément dans l'échange de connaissances, constitue en elle-même un paradoxe. E. Wenger lui-même signale les tensions entre le « conçu » (ce qui émane des décisions de design organisationnel) et « l'émergent » (ce qui émane de l'auto-organisation des acteurs) qui apparaissent au sein d'organisations développant des CoP [WEN 98].

Ainsi l'objectif de la recherche exposée dans ce chapitre est de proposer des repères pour faciliter l'émergence de CoP dans une organisation, dans le but de favoriser le partage de connaissances issues de la pratique. Les repères proposés sont basés sur une recherche-action conduite au sein de l'entreprise de micro-électronique *e2v Grenoble*. Dans le cadre d'un projet de management des connaissances, la recherche a consisté à développer une méthode et à accompagner le développement de deux CoP sur une période de 12 mois au sein de cette organisation. La première partie du chapitre développe les caractéristiques du cas et les enjeux de partage des connaissances au sein de l'entreprise. Nous présentons dans la deuxième partie notre démarche expérimentale et le processus d'accompagnement de deux CoP : celle des chefs de projets et celle des experts techniques. Nos observations nous permettent de tirer des premiers points de repère

managériaux (cf. partie X.3) et des pistes de réflexion théorique (cf. partie X.4). La thèse défendue ici et mise à l'épreuve de l'expérimentation est qu'il est possible de créer des conditions organisationnelles favorables à l'émergence et au développement de CoP, donc d'articuler le « conçu » et « l'émergent ». Cette démarche suppose d'opérer un rapprochement entre ressources, volonté stratégique et contraintes de l'organisation d'une part, et pratiques et besoins des individus d'autre part.

X.1. Les enjeux du partage de connaissances chez e2v Grenoble

X.1.1. L'organisation de e2v Grenoble

e2v Grenoble rassemble 480 employés, dont 250 sont des salariés hautement qualifiés (ingénieurs et cadres). Ils se consacrent principalement à une activité de développement de produits de haute technologie, dédiés aux marchés médical, industriel, télécom, automobile et aérospatial. En complément de l'activité de conception et de design, le site d'*e2v Grenoble* possède une ligne de production et de test pour une partie de ses produits.

De son activité originelle, essentiellement consacrée à la conception et à la fabrication de produits destinés aux domaines militaire et spatial, le site de Grenoble a hérité d'une forte culture technique et d'une démarche qualité éprouvée. *e2v Grenoble* est structurée autour de ses trois domaines technologiques qui constituent les unités d'affaires :

- l'imagerie,
- la radio-fréquence et l'acquisition de données issues de capteurs sensoriels,
- la conversion de données (analogiques, numériques) et les microprocesseurs.

Ces unités d'affaires sont relativement indépendantes et ont chacune leur équipe de marketing, de conception, de design, d'ingénierie produits et de suivi qualité des produits.

Comme dans la plupart des organisations multi-divisionnelles, l'entreprise a en outre des activités de support transversales : la direction des ressources humaines, le département stratégie et *business development*, la direction de la qualité, la direction des systèmes d'information ou encore les moyens industriels. Par ailleurs, dans le cadre du plan qualité, il existe une formalisation des processus qui modélise l'ensemble des activités (cf. figure X.1.).

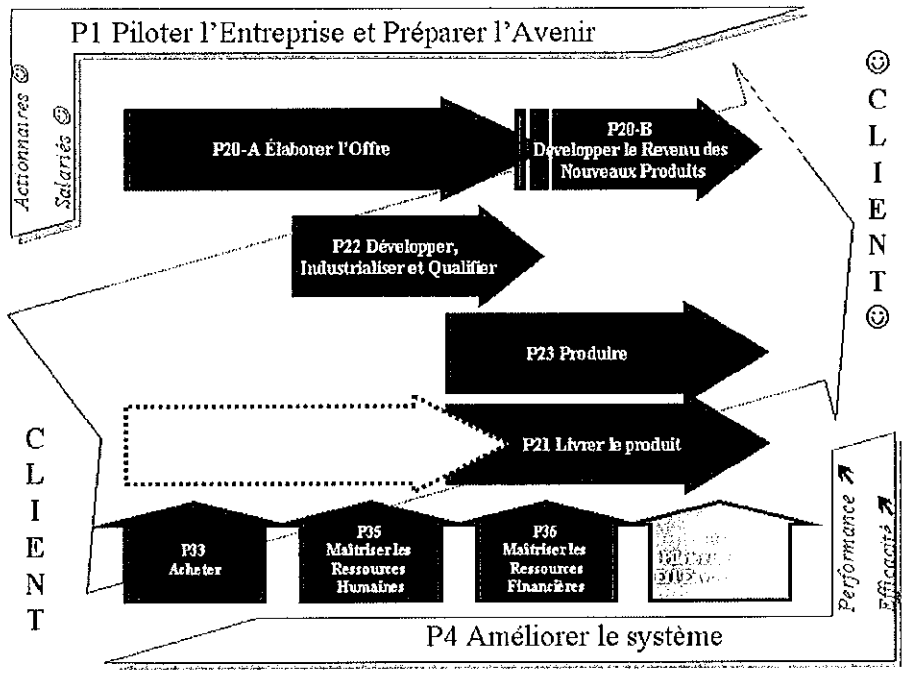


Figure X.1. *Cartographie des processus qualité e2v Grenoble*

Malgré sa petite taille, l'entreprise reste relativement cloisonnée autour de ses domaines d'affaires. Un certain nombre de facteurs ont conduit l'entreprise à réfléchir à une démarche de management des connaissances pour faciliter la fertilisation des connaissances et les synergies entre les unités d'affaires. Nous présentons ci-après les premiers éléments d'un diagnostic des dispositifs organisationnels destinés à faciliter le partage des connaissances et la transversalité (cf. partie X.1.2.). Cette étude est complétée par un bilan des besoins et pratiques des collaborateurs en matière de partage (cf. partie X.1.3.). Ce diagnostic nous a conduits à identifier des groupes présentant les caractéristiques de CoP potentielles : les « graines de CoP » (cf. partie X.1.4.).

X.1.2. Les limites des dispositifs organisationnels de partage des connaissances chez e2v Grenoble

Depuis 2003, un exemple concret résultant du manque de partage de connaissances, vécu par une équipe au sein de l'entreprise, circule sous la forme

d'une histoire (cf. encadré X.1.). Elle est fréquemment racontée aux nouveaux embauchés pour illustrer la nécessité de partager les connaissances et les informations de manière transversale dans l'entreprise. Ce type d'expérience est sans doute partagé par de nombreuses organisations. Elle témoigne du manque d'entraide entre les collaborateurs, engendré par le manque de visibilité des connaissances et des compétences maîtrisées en interne. Cette situation constitue un handicap à la résolution de problèmes et à l'apprentissage.

Une équipe de design confrontée à une question technique complexe a dû faire appel à des compétences extérieures pour trouver une solution rapide. Malheureusement, les sous-traitants n'ont pas su aboutir à un résultat satisfaisant. Les difficultés rencontrées par cette équipe se sont ébruitées dans l'entreprise jusqu'à arriver aux oreilles d'une personne déclarant avoir déjà travaillé sur un problème similaire. Cette personne a finalement été intégrée à la recherche de solution et l'équipe a pu obtenir rapidement les résultats attendus.

Encadré X.1. *Extrait d'entretien. Exemple d'histoire commune pour illustrer le manque de partage de connaissances*

La circulation de cette histoire dans l'organisation a marqué le début d'une prise de conscience collective. Il est apparu nécessaire de développer la transversalité et le partage de connaissances entre les différents départements afin de favoriser la création de connaissances et l'innovation technologique. Pour la première fois au sein de l'entreprise *e2v Grenoble*, le mot « gestion des connaissances » prenait une dimension concrète, pour répondre à des problèmes identifiés.

A partir d'une proposition élaborée par le responsable du département stratégie et *business development*[1], le comité de direction a lancé l'idée d'une démarche structurée de gestion des connaissances. Elle intégrait à la fois des questions organisationnelles et managériales, des préoccupations techniques et la mise en place d'outils adaptés. Un projet de management des connaissances, animé par un « *knowledge manager* »[2], a donc été lancé en avril 2004. Un groupe de travail, formé par les trois auteurs de ce chapitre, a établi des liens entre connaissances théoriques sur les CoP et observations du terrain durant toute la mise en place de la démarche.

---

[1] Il s'agit de l'un des trois co-auteurs de ce chapitre, Philippe Rommeveaux, qui fait partie du comité de direction de l'entreprise.

[2] Il s'agit de l'un des trois co-auteurs de ce chapitre, Emmanuelle Cappe, à temps complet sur le terrain pour la mise en œuvre de la démarche de gestion des connaissances. Emmanuelle Cappe est intégrée à l'entreprise dans le cadre d'un contrat de recherche CIFRE de trois ans.

Dans ce contexte, les principaux dispositifs existants ont été reconsidérés. En premier lieu, nous avons effectué un bilan de la contribution de l'intranet au partage des connaissances. Cet outil contient de manière classique des informations sur l'organisation des équipes, des descriptions techniques de produits, des supports de formations internes, etc. Il regroupe en somme toute information qu'une équipe pense être utile au reste de l'organisation et qu'elle publie. Il est apparu cependant que les informations techniques mises à disposition sont souvent sorties de leur contexte pratique. Elles se révèlent trop synthétiques ou parcellaires et sont donc difficilement utilisables en l'état par d'autres que ceux qui les ont mises en ligne.

De même une base documentaire avait été conçue pour assurer la traçabilité des documents référencés pour le suivi qualité. Cependant la majorité des documents qu'on y trouve sont des fichiers de travail bruts. A l'instar des informations de l'intranet, ils ne sont utilisables et utilisés que par les contributeurs au document eux-mêmes. Au final, on se rend compte que les informations contenues dans l'intranet et dans la base documentaire sont peu utilisées pour faire circuler la connaissance.

En second lieu, nous nous sommes interrogés sur l'apport des experts techniques dans le processus de création et de circulation de connaissances scientifiques et techniques. En 2002, l'entreprise avait amorcé un travail d'inventaire de ses domaines technologiques clés et des compétences associées. Ce projet a abouti à la création d'un statut spécifique d'expert. La mission des experts consiste à maintenir leurs connaissances à l'état de l'art, animer leur domaine de compétence au sein de l'entreprise et résoudre les problèmes techniques complexes.

Ce dispositif a rapidement été considéré comme un outil susceptible de favoriser la diffusion et la mise en œuvre transversale de connaissances. Les experts ainsi rendus visible au sein de l'organisation, le comité de direction s'attendait notamment à ce qu'ils soient systématiquement sollicités à travers toute l'entreprise, pour la résolution de questions techniques touchant à leur domaine. Cependant, les individus qui ont reçu le statut d'expert n'ont pas fait l'objet de plus de sollicitations qu'avant leur nomination. Leurs compétences et leurs connaissances sont restées essentiellement mobilisées au sein de leur équipe de travail. Le manque de développement de la collaboration transversale attendue peut s'expliquer par une insuffisance de visibilité sur les compétences détaillées des experts. En effet, l'intranet, utilisé pour communiquer sur la mise en place du statut d'expert, donnait une présentation très succincte des compétences et connaissances de chacun.

Enfin, dans le cadre de la formalisation des processus, un dispositif conçu explicitement pour faciliter le partager d'expérience a été intégré au sein d'un

processus de l'organisation. Le processus « Développer, Industrialiser et Qualifier » (cf. figure X.1.), retraçant l'ensemble des étapes de réalisation d'un projet, comprend une phase dite de « retour d'expérience projet » (REXP). Il s'agissait d'inciter les chefs de projets à transmettre leur expérience à leurs pairs, à travers une fiche de synthèse. Cette fiche est censée capitaliser les facteurs de réussite du projet et les problèmes majeurs rencontrés. L'objectif est que chaque chef de projet puisse en tirer des enseignements pour améliorer sa pratique. A l'usage, il apparaît que seulement 20 % des projets présentent un REXP documenté. La direction de la qualité, à l'initiative du REXP, explique ce faible pourcentage par le fait que cette phase n'impacte pas sur la validation du projet et son passage en production. Elle reste donc perçue comme facultative.

Ce premier diagnostic nous a conduit au constat que les principaux dispositifs conçus pour faciliter la transversalité et l'échange des connaissances, à savoir l'intranet, le statut d'expert, la capitalisation de l'expérience des projets, ont en fait un impact très limité. On assiste clairement ici aux limites des démarches « *top down* » de partage des connaissances. Le comité de direction a donc souscrit à l'idée de compléter cet état des lieux par une perspective « *bottom-up* » consistant à recueillir les besoins et les pratiques des collaborateurs, afin de concevoir des solutions de partage des connaissances plus adaptées.

X.1.3. Les pratiques et besoins des collaborateurs en matière de partage de connaissances

La phase suivante de la démarche de management des connaissances a consisté en l'identification des pratiques existantes et des besoins des collaborateurs en matière de partage d'information et de connaissances. Le knowledge manager a tout d'abord mené une enquête à partir d'entretiens individuels semi-directifs, réalisés auprès de 70 collaborateurs, ingénieurs et techniciens. Les entretiens étaient ciblés sur les habitudes relationnelles, les modes d'échanges et de capitalisation, le type d'information et de connaissances partagées ou qui demanderaient à l'être, les sources d'informations utilisées, les outils de gestion des informations utilisés, les actions transversales de partage de connaissances déjà initialisées, les besoins latents et formalisés, les idées d'améliorations des collaborateurs.

L'ensemble des métiers techniques au sein des unités d'affaires et des services supports ont été couverts. Les individus ont été choisis pour leur représentativité dans leur domaine technique et leur ouverture quant aux démarches de management des connaissances. L'objet de ce chapitre n'étant pas d'entrer dans le détail de cette

enquête préliminaire, nous n'en donnons ci-dessous que les principaux résultats (cf. encadré X.2).

Une volonté générale de vaincre le sentiment d'isolement dans sa pratique et d'améliorer le partage des savoir-faire métier : Les entretiens ont mis en évidence un faible sentiment d'appartenance à un métier ou à une pratique. La plupart des individus, exerçant une activité sur des technologies ou des produits très différents, considèrent leur métier comme unique. Cependant, les répondants dans leur majorité souhaiteraient partager des expériences avec d'autres, **en procédant par analogie ou comparaison,** même s'ils considèrent leur métier comme différent. Ils expriment le besoin de confronter leurs choix, leurs méthodes ou leurs résultats avec d'autres collaborateurs susceptibles de partager les mêmes préoccupations et ainsi de rompre leur sentiment d'isolement.

Le souhait d'améliorer la connaissance de l'organisation et de chacun de ses membres : Les individus interrogés expriment un manque de visibilité de « qui fait ou sait quoi » à l'intérieur du site *e2v Grenoble*. Ils voudraient mieux se connaître mutuellement, afin de pouvoir identifier les interlocuteurs les mieux placés pour répondre à des questions techniques. Il existe déjà une culture forte de l'entraide au sein des équipes qui devrait selon eux s'étendre à l'ensemble de l'organisation afin que celle-ci gagne en performance.

Le souhait de renforcer le partage de l'expérience technique : Les personnes interviewées mettent en évidence le besoin de capitaliser et exploiter les expériences passées pour gagner en efficacité. L'histoire évoquée plus haut (cf. encadré X.1) de la sous-traitance d'une compétence finalement détenue en interne est très souvent citée en exemple d'un manque de partage et de communication transversale. Mais d'autres cas moins emblématiques sont souvent présentés pour rendre compte d'un sentiment partagé d'insatisfaction quant aux habitudes individualistes de résolution de problèmes techniques. Le besoin de partage exprimé concerne tout autant l'expérience technique dans la pratique quotidienne que l'expérience managériale acquise dans le management des projets ou la conduite de groupe de travail.

Développer les outils de partage : Comme nous l'avons déjà souligné, l'intranet, la base documentaire ainsi que les espaces de stockage partagés sur le réseau informatique sont considérés comme très insuffisants pour répondre au besoin de travail collaboratif et de partage d'information. Il est fait état de l'absence d'une politique globale de gestion de l'information qui se traduit par un manque d'organisation des informations stockées, un manque de moyen de recherche, et l'existence de lieux de stockage trop morcelés. Mais au delà d'un manque d'outils, c'est le besoin de savoir partager qui est exprimé : savoir identifier les informations

utiles aux autres et savoir les formaliser pour qu'elles soient actionnables afin d'obtenir à son tour les informations utiles et actionnables.

Encadré X.2. *Synthèse de l'enquête sur les pratiques et les besoins de partage d'information et de connaissances. Enquête réalisée en mai-juin 2004 au sein d'e2v Grenoble.*

Cette enquête a permis de faire émerger une problématique partagée par l'ensemble de l'organisation : « Comment développer le partage de connaissances et d'information pour améliorer les pratiques individuelles et collectives, accélérer la résolution de problèmes techniques et favoriser l'innovation ? ». Il apparaît que le besoin est essentiellement orienté sur la pratique : les entretiens font référence à l'apprentissage collectif, au partage d'expérience, ou encore à une exploitation collective des connaissances et des compétences dans un objectif commun d'amélioration de la performance (collective ou individuelle).

X.1.4. La construction d'une proposition de solution

Le travail de synthèse a conduit à identifier ensuite des groupes de personnes présentant des besoins très similaires et des pratiques proches ; groupes que nous avons appelé « graines de communauté de pratique » [CAP 05]. L'examen des besoins, pratiques et motivations des membres a fait apparaître plusieurs critères récurrents au sein de chacun des groupes :

- sujets d'intérêt commun,
- pratiques similaires,
- appréhension commune des problématiques,
- volonté d'entraide et de mises en œuvre d'actions communes,
- besoin d'une meilleure connaissance des autres membres,
- besoin de partager les outils de gestion,
- besoin de connaissances similaires.

Mis en perspective avec la littérature, ces critères présentaient nombre de points communs avec les CoP décrites par Wenger [WEN 98].

Les groupes identifiés présentaient les caractéristiques de CoP potentielles :

- un domaine de connaissance délimitant un ensemble de sujets,
- une communauté d'individus s'intéressant à ce domaine,
- et une pratique partagée que ces individus souhaitent développer pour agir dans le domaine.

Nous avons ainsi détecté un potentiel de huit « graines de communauté de pratique » sur des domaines très variés tels que le management de projets, l'animation d'espaces Intranet, le marketing ou l'expertise technique (cf. Repères managériaux X. 1.).

L'identification de graines de CoP au sein de l'entreprise peut se faire à travers le repérage de groupes d'individus répondant à l'ensemble des critères suivants :

Point de repère pour identifier l'existence d'un DOMAINE commun

Sujet d'intérêt commun : Plusieurs personnes montrent un intérêt pour un même sujet ou sont en contact ponctuel pour discuter d'un sujet commun

Points de repère pour identifier l'existence d'une PRATIQUE commune

Besoins de savoirs similaires : Plusieurs personnes formulent isolément ou collectivement un même besoin de savoirs

Pratiques similaires : Plusieurs personnes ont une pratique similaire

Points de repère pour identifier l'existence d'une COMMUNAUTE

Action volontaire : Plusieurs personnes ont l'idée d'entreprendre une même action ou se sont engagées dans une action commune

Entraide : Plusieurs personnes souhaitent recevoir de l'aide ou pouvoir apporter la leur ou s'entraident déjà ponctuellement

Appréhension commune : Plusieurs personnes présentent une vision similaire de leur activité, de façon isolée ou partagée

Connaissance mutuelle : Plusieurs personnes souhaitent faire connaître leurs compétences et connaître celles des autres pour détecter ce qu'elles peuvent s'apporter mutuellement ou se sont informées de leurs compétences respectives

Outils de gestion : Plusieurs personnes seraient intéressés pour développer ou adopter des outils communs ou ont adopté ou construit, au moins une fois, un outil commun

Histoires partagées : Plusieurs personnes pensent utile de partager sur leur expérience ou se racontent ponctuellement des histoires relatant leur activité

Repères managériaux X. 1 *Points de repère pour l'identification de graines de CoP*

Une évaluation de la maturité des graines en fonction du niveau de collaboration au sein de chacun des groupes a permis d'identifier les graines qui présentaient un potentiel élevé pour se fédérer. En parallèle, l'évaluation de l'adéquation des domaines concernés par les graines de CoP avec la stratégie de l'entreprise a conduit à une classification des graines selon leur potentiel stratégique pour l'échange de connaissances dans l'entreprise. Selon ces deux critères (maturité / intérêt

stratégique), les graines de CoP « Management de projets » et « Expertise » sont apparues comme celles devant faire l'objet d'un effort prioritaire. Le comité de direction de l'entreprise a donc validé la suite du projet consistant à expérimenter l'accompagnement de deux graines de CoP. Un comité de pilotage de la démarche de management des connaissances a été mis en place. Ce comité de pilotage, nommé Comité Vitalité Métiers, comptait cinq personnes :

- le knowledge manager,
- le responsable du département stratégie et business development,
- le directeur des ressources humaines,
- le responsable des processus qualité (rattaché à la direction de la qualité)
- et la responsable de la gestion des carrières (rattachée à la direction des ressources humaines).

X.2. L'accompagnement de l'émergence de deux CoP : les chefs de projets et les experts techniques

Cette partie décrit le dispositif d'accompagnement de l'émergence des deux CoP sélectionnées : la CoP des chefs de projet et la CoP des experts. Nous décrivons dans un premier temps les premiers pas de la mise en place de ces deux chantiers, en particulier avec l'identification d'individus relais et les dispositifs d'animation mis en place. Nous présentons ensuite les deux processus d'accompagnement en mettant en évidence ce qui est apparu comme un phénomène central, celui de la négociation des communautés avec le reste de l'organisation.

X.2.1. Les premiers pas dans l'accompagnement de l'émergence des communautés

Pour la phase de lancement des CoP, le knowledge manager s'est appuyé à la fois sur le contenu des entretiens et sur les individus qui s'étaient montrés particulièrement motivés par le partage de pratiques et de connaissances. Nous les appelons les « individus relais », en référence à la fonction de « brokering » identifiée par E. Wenger [WEN 98].

Pour chaque graine de CoP identifiée, le knowledge manager a réuni les individus relais afin de leur faire une première restitution des résultats de l'enquête et d'identifier un animateur pour la CoP potentielle. Une fois un noyau formé pour chaque graine de CoP, le knowledge manager a travaillé avec eux sur la forme que pouvaient prendre les échanges (cf. Repères Managériaux X.2.). L'enquête préliminaire avait mis en évidence un fort besoin de rencontres et de contacts. Le

travail d'accompagnement s'est donc focalisé sur l'organisation de réunions en face à face.

Points de repère pour accompagner la structuration interne de la CoP

Identification d'un noyau : repérer les individus relais sur le domaine, moteur pour la formation de la CoP

Identification d'un animateur de la CoP : identifier un individu volontaire pour animer la CoP, reconnu par ses pairs sur le domaine

Obtention de l'adhésion au projet de CoP du noyau et de l'animateur : valider auprès du noyau et de l'animateur, leur volonté commune de former la CoP. Identifier avec eux les problématiques à traiter au sein de la CoP et ébaucher des modalités de fonctionnement afin d'avoir une proposition à présenter à l'ensemble des membres potentiels

Identification de l'ensemble des membres de la CoP : identifier l'ensemble des individus susceptibles d'être intéressés au domaine. S'assurer qu'il n'existe pas de relation hiérarchique entre eux : maintenir les managers en dehors de la CoP

Obtention de l'adhésion au projet de CoP de l'ensemble des membres :
Réunir l'ensemble des membres (animateur, noyau, membres potentiels) pour valider la formation de la CoP. Etablir les règles de fonctionnement : qui souhaitent effectivement participer, rythme des réunions, sujets à aborder, attendus…

Repères managériaux X. 2 *Points de repère pour accompagner la structuration interne de la CoP*

L'organisation de ces réunions s'est faite autour d'une volonté de décadrage avec le rythme et la forme des réunions de travail habituelles. L'objectif recherché était de susciter une atmosphère propice à des échanges détendus et des réflexions collectives, ainsi qu'au partage et à l'émergence d'idées. Cela s'est traduit par exemple par le choix d'une salle réservée aux réceptions pour organiser les réunions des CoP, et non une salle de travail. De plus, les supports de réunion ont été revus avec une charte graphique spécifique pour la CoP, un vocabulaire différent de celui de l'entreprise, afin de marquer une rupture avec les réunions de travail traditionnelles. Par exemple l'expression « au menu » était utilisée à la place de l'habituel « ordre du jour » (cf. Repères Managériaux X.3.)..

Points de repère pour l'émergence de la CoP au sein de l'entreprise

Fournir des ressources au fonctionnement de la CoP

Mise en place d'un comité de pilotage : montrer l'engagement de la direction, garantir une interface avec la direction pour valider les propositions d'actions des CoP et leur mise en œuvre, en accord avec les besoins de l'entreprise et la stratégie globale.

Knowledge manager : garantir une interface avec tout les acteurs : animateur de la CoP, Membres de la CoP, Managers des membres de la CoP, Comité de pilotage, ensemble de l'entreprise. Il peut servir de support à l'animateur de la CoP pour l'organisation des réunions, négocier les ressources nécessaires (budget, temps pour les membres auprès de leur managers, etc.), organiser la communication, veiller au bon développement des CoP…

Mise à disposition de ressources symboliques : allocation de budget de fonctionnement (organiser des repas, inviter des intervenants extérieurs, aller à des conférences…), dégagement de temps pour l'animateur et pour les membres, mise à disposition d'un espace informatique dédié…

Animer la vie de la CoP

Décadrage : inciter à la prise de recul par rapport au quotidien : utiliser des lieux de réunions inhabituels (si possible en dehors de l'entreprise pour créer une véritable coupure), utiliser des supports de travails différents (forme, vocabulaire, méthodes…), etc.

Connaissance mutuelle : Inciter l'échange formel (présentation de chaque membres) et informel (discussions autour d'un repas, d'une pause…) entre les membres pour qu'ils fassent connaissance, inciter des réflexions en petits groupes (3 ou 4 personnes) pour favoriser la prise de parole de chacun.

Entraide mutuelle : inciter à la réalisation de travaux de groupes entre les réunions globales pour maintenir des échanges réguliers, développer les liens de confiances et l'entraide au quotidien.

Repères managériaux X. 3 *Points de repère pour accompagner l'émergence de la CoP au sein de l'entreprise.*

Le *knowledge manager* a également négocié avec le comité de pilotage quelques ressources « symboliques » pour favoriser la convivialité lors des réunions telles que des pauses autour d'un petit déjeuner ou d'une collation au cours des réunions. Enfin, des ressources au niveau global de *e2v Grenoble* ont été allouées pour adapter les outils de partage d'information aux besoins identifiés grâce à l'enquête initiale. Le *knowledge manager* a ainsi fait remonter des besoins spécifiques des différentes

équipes afin de contribuer au déploiement d'un nouvel outil de gestion électronique de documents enrichis de fonctions collaboratives adaptées.

Nous abordons maintenant l'expérience d'accompagnement des deux communautés en nous focalisant sur le phénomène de négociation des communautés avec l'organisation. Ces deux cas montrent aussi comment se sont déclinés au quotidien les points de repère managériaux (cf. Repères Managériaux X.2. et X.3.).

X.2.2. L'émergence d'une CoP de chef de projets

X.2.2.1. Cadre de la pratique de management de projets

L'entreprise *e2v Grenoble* compte parmi ses collaborateurs 8 chefs de projets à temps plein et 20 responsables de projets à temps partiel. Ces derniers ont la charge d'un projet en complément d'un métier technique comme la conception, le design ou la hot-line. Les 28 chefs et responsables de projets de *e2v Grenoble* sont rattachés aux différentes unités d'affaires et répartis dans des équipes différentes selon leurs compétences techniques. S'ils se rencontrent peu ou même pas du tout, ils ont cependant une base commune de travail formalisée : le processus « Développer, Industrialiser et Qualifier » (cf. figure X.1.).

Les étapes du processus fixent les jalons du projet, tel que : « Revue de projet initiale », « Concevoir le produit » ou encore « Qualification des produits et des procédés ». A chaque jalon, un certain nombre de documents doit être capitalisé dans la base documentaire qualité afin d'être accessible en cas de besoin d'informations ou d'audit. Cependant, si un objectif général est défini pour chaque document dans le cadre du processus, le contenu reste à la discrétion du chef ou du responsable de projets. Au cours des entretiens, les chefs et responsables de projets ont manifesté leur volonté d'échanges sur des pratiques et des expériences vécues telle que la formalisation du contenu de ces jalons. Ils souhaitent compléter ainsi les apports des formations de management de projets, estimées trop généralistes et déconnectées de leur activité quotidienne.

X.2.2.2. Expression d'une volonté commune de partage de connaissances dans le domaine du management de projets

A travers les entretiens, trois chefs de projets ont été identifiés comme « individus relais ». Le *knowledge manager* les a réuni afin de leur faire une première restitution des résultats de l'enquête. Ils ont été à la fois surpris et rassurés

de constater que leurs collègues des autres unités d'affaires partageaient les mêmes besoins qu'eux.

Volonté d'identifier un problème de fond et co-construire des pistes de solutions :
– « Il faudrait pouvoir identifier les problèmes récurrents sur plusieurs projets et les traiter ensemble. »
– « On pourrait faire des réunions à thème autour d'un problème ou d'un cas concret, entre département de produits différents. »
Besoin de partager l'expérience acquise sur chaque projet (rexp = retour d'expérience) :
– « Les rexp, c'est nécessaire, mais c'est difficile à animer pour un chef de projet : trop d'émotionnel, de jugement... »
– « Pour les rexp, on consulte les gens plus que les papiers : c'est difficile d'avoir accès à une info utile, rapidement. »
– « Il faudrait qu'on en discute simplement entre chefs de projets. »
Besoin d'identifier et partager ses outils et ses bonnes pratiques :
– « On a des outils perso, mais pas d'optimisation de leur partage. »
– « La phase décisive du projet, c'est la phase de spécifications : il faut qu'on ait une vraie compétence sur cette étape. »

Tableau X.1. *Extraits d'entretiens réalisés auprès des membres potentiels de la CoP "Management de projets", Mai-Juin 2004.*

Ce constat les a confortés dans leur désir de « faire quelque chose » pour combler leurs besoins communs (cf. tableau X.1.). Rassuré par le soutien officiel du comité de direction, l'un d'eux s'est porté volontaire pour animer ce qui allait devenir la CoP « Management de projets ».

X.2.2.3. Le lancement de la communauté de pratique « Management de projets »

L'ensemble des 28 chefs et responsables de projet a été convié à la première réunion. Une restitution collective de la synthèse des entretiens a ouvert une première discussion au sein du groupe, autour des besoins de chacun. A l'issue de cette réunion, huit responsables de projets ont décidé de ne pas se joindre à la communauté. Leur activité de management de projet reste marginale et ponctuelle et ils ne se sentent pas suffisamment concernées par le projet de CoP pour s'y investir

ou y voir un bénéfice. Au cours de cette première année sept réunions de la CoP ont été organisées. A chaque réunion entre 10 et 15 participants étaient présents selon les disponibilités de chacun. Un noyau de 5 membres a pris part à l'ensemble des réunions, comptant deux des trois chefs de projets identifiés comme relais au départ. Ainsi, la participation régulière d'un petit noyau a permis aux membres présents de manière plus ponctuelle de s'insérer rapidement dans la dynamique de discussion développée.

Les membres ont défini ensemble les objectifs de leur communauté : benchmark de méthodes de management de projets dans d'autres entreprises, partage de retours d'expérience informels, proposition de solutions d'amélioration sur des problèmes de fond. Afin de garantir l'adéquation de l'activité de la CoP avec les besoins de l'organisation, l'animateur a travaillé en collaboration avec le knowledge manager et le Comité Vitalité Métiers pour valider le choix des sujets traités par la CoP. Rapidement, les échanges se sont traduits par des comparaisons des habitudes de travail de chacun des membres et comment ils faisaient face aux difficultés du quotidien. A travers ces échanges ont émergés des bonnes pratiques, adoptés par la majorité des membres (cf. encadré X. 3).

L'évolution du cahier des charges en cours de projet génère des tensions entre le marketing et le chef de projet. D'un côté le marketing subit les pressions du client pour fournir un produit sensiblement différent en conservant le budget et le délai du contrat initial. De l'autre côté, le chef de projet a calculé des coûts et des délais sur le cahier des charges initial et toute modification impacte directement sur la tenue de ces engagements. Aussi une phase de re-calcul des délais et des coûts en cas d'évolution des besoins est intégrée dans le processus « Développer, Industrialiser et Qualifier ». Cependant, sous la pression du client relayée par les marketeurs, les chefs de projets continuaient souvent à travailler à partir de leurs estimations initiales. Les chefs de projets s'escrimaient alors à faire rentrer leurs nouvelles contraintes dans le planning initial, sans succès. Il en découlait une dérive systématique de la tenue des plannings et des coûts, source d'insatisfaction du client et de tensions avec les marketeurs.

Un chef de projet, pensant être seul à vivre ce paradoxe, a porté cette pratique devant la communauté, afin de savoir comment ses pairs géraient ces tensions. Il est rapidement apparu que nombre de chefs de projets partageaient son expérience, induite par une volonté, à trop court terme, de satisfaire le client. Une fois cette question débattue au sein de la communauté, les membres se sont engagés à effectuer la phase de re-calcul afin de travailler sur une estimation réaliste de leur projet, malgré les tensions que cela pouvait générer à court terme. Ils ont formalisé la marche à suivre par écrit et l'on présentée au management pour que la procédure

soit validée officiellement. Ils misent sur le fait, qu'une fois le planning et le budget ré-estimés en fonction des nouvelles contraintes techniques, ils seraient en mesure de tenir leurs engagements auprès du client. Conforté par l'homogénéisation de cette pratique, chacun se sent plus prompt à la mettre en œuvre.

Encadré X.3. *Exemple de co-construction de pratique collective au sein de la communauté « management de projets »*

X.2.2.4. Le fonctionnement de la CoP : vers une renégociation des règles de management de projets

Dès les premiers échanges au sein de la CoP, les discussions se sont orientées sur un point particulier de la pratique de management de projet : le passage à l'industrialisation. Il s'agit de la phase finale du processus « Développer, Industrialiser et Qualifier », celle où le chef de projet passe le relais à l'ingénieur produit pour la mise en production.

L'ensemble des membres de la CoP a fait part de ses difficultés à franchir cette étape. Avec l'accord du comité de pilotage, la CoP s'est consacrée à l'étude des pratiques des chefs de projets et des ingénieurs produits, pour détecter des pistes d'amélioration du passage à l'industrialisation. Les chefs de projets se sont basés sur le partage et l'analyse de leurs retours d'expériences, l'observation approfondie des pratiques des acteurs des projets et l'étude du cadre de fonctionnement de l'organisation à travers le référentiel de postes et les processus de qualité.

Dans un premier temps, ils ont réexaminé les fiches de postes « Chef de Projets » et « Ingénieur Produits ». Ces fiches prescrivent les pratiques de référence définies par l'organisation pour chacun des acteurs. La description des pratiques prescrites pour chacun des deux postes est apparue, aux membres de la CoP, cohérente avec le fonctionnement de l'organisation. Les membres de la CoP ont ensuite mis en perspective leurs retours d'expérience et leurs observations quant à l'activité des ingénieurs produits au sein des équipes projets avec les fiches de poste. Cet exercice a révélé un décalage entre la prescription et la pratique effective des ingénieurs produits.

La mise à jour de ce décalage entre prescrit et réalisé a été porté à la connaissance du Comité Vitalité Métiers. En conséquence la direction des ressources humaines a été sollicitée pour veiller à ce que l'activité des ingénieurs produits sur le terrain soit en adéquation avec les prescriptions de leur fiche de poste. La connaissance produite au sein de la CoP a conduit l'organisation à remettre à jour ses pratiques avec les règles définies. On observe une première boucle

d'apprentissage qui consiste à prendre conscience du décalage entre prescrit et réalisé, analyser ce qui doit être modifié (dans ce cas, le réalisé) et modifier la pratique de l'organisation.

Dans un second temps, les membres de la CoP ont mis en évidence un facteur clé de succès du passage l'industrialisation : l'intégration très en amont dans les projets des contraintes qui seront celles de l'ingénieur produits. Cependant les chefs et responsables de projets ont fait le constat commun de leur difficulté à intégrer les ingénieurs produits dès le lancement du projet. L'hypothèse principale formulée par les membres a trait à la durée de la phase de conception. En effet, ils font l'hypothèse que les ingénieurs produits, qui interviendront plusieurs mois après le début du projet, ne se sentent pas directement concernés par la phase de conception. Il est apparu au Comité Vitalité Métiers que ce point pouvait être traité dans le cadre du processus de management de projets.

Après une étude auprès de l'ensemble des acteurs qui a validé l'hypothèse de la CoP, la direction de la qualité a intégré un nouveau jalon très en amont dans le processus : l'étape « démarrage de l'industrialisation ». Les connaissances créées au sein de la CoP ont conduit l'organisation à modifier les règles relativement figées que sont les processus de qualité. On a ainsi observé une seconde boucle d'apprentissage qui a consisté à faire évoluer le prescrit pour répondre au nouveau besoin identifié.

Ces deux actions ont rendu la CoP plus visible au sein de l'organisation, du fait de ses interactions avec l'ensemble de l'entreprise. A cette phase du développement de la CoP, une tension a cependant émergé entre la CoP, les managers directs des membres, et le reste de l'organisation. En effet, la CoP est apparue comme un dispositif alimentant le processus d'amélioration continue du management de projet au sein de l'entreprise. La question de la gestion des ressources s'est alors posée : dans le cadre de l'activité de la CoP, les membres devenaient des ressources partagées pour l'organisation, alors que les managers directs étaient exclus de ce processus.

Devant cette question susceptible de freiner ou d'arrêter le développement de la CoP, le Comité Vitalité Métiers et l'animateur ont veillé à associer les managers directs des membres à la vie de la communauté : diffusion des comptes-rendus de réunion, rencontres avec l'animateur et le *knowledge manager*, proposition de sujets de travail à la communauté. Après un an de fonctionnement, la CoP « Management de projets » apparaît dans l'organisation comme un nouvel organe, contribuant à l'apprentissage et l'amélioration de la pratique en même temps qu'à l'évolution de l'organisation.

X.2.3. L'émergence d'une CoP d'experts techniques

X.2.3.1. Cadre de la pratique de l'expertise technique

Le statut d'expert a été attribué à 18 individus présentant des compétences techniques très fines sur des domaines que la direction souhaite maintenir ou développer. Les experts exercent des métiers divers tels que la conception analogique, la conception numérique, le design des circuits, le packaging, la mise en œuvre de processus de fabrication, le développement de méthodes de test ou encore la méthodologie de résolution de problèmes. Travaillant sur des domaines distincts, les experts sont très rarement amenés à collaborer et interviennent de manière isolée. Nombre d'entre eux ne savaient même rien les uns des autres malgré une présentation de chaque expert disponible sur l'intranet.

X.2.3.2. Expression d'une volonté commune de construire une pratique d'expert

Du côté des experts, trois individus relais ont aussi pu être repérés à travers les entretiens. Le *knowledge manager* leur a donc restitué les résultats de l'enquête afin de recueillir leurs commentaires. Ils ont exprimé collectivement leur volonté de fédérer la communauté des experts pour mieux se connaître et partager sur la pratique d'expertise (cf. tableau X.2). Le responsable du département stratégie et *business development* a été proposé comme animateur du groupe par les individus relais. Les experts le considèrent en effet comme un de leur pair, du fait de ses connaissances techniques. De plus, en tant que membre du comité de direction, il leur apparaît comme une bonne interface entre la communauté des experts et la direction de l'entreprise. Cet élément s'est en effet révélé être un élément favorisant l'émergence de la CoP comme nous le verrons par la suite.

Besoin de se connaître, de partager pour résoudre ensemble des problèmes :

– « Le rôle de l'expert c'est de faire remonter les problèmes, d'avoir une vue d'ensemble. »

– « Il faudrait réunir les experts pour se donner une vue transversale des solutions possibles à un problème. »

– « On ne se connaît pas entre nous, on ne connaît pas vraiment le domaine d'expertise de chacun : il y a trois lignes sur l'Intranet et on n'a pas eu de réunion tous ensemble. »

Besoin de partager sur la pratique d'expert :

– « On peut partager des méthodes de travail. »

– « Sans équivalent en interne, c'est toujours difficile de trouver un interlocuteur : on a des domaines d'expertise spécifiques. »
Besoin de reconnaissance du rôle et des compétences d'Expert :
– « Il y a un manque d'implication de la hiérarchie : elle devrait rediriger vers l'expert concerné quand elle entend parler de questions liées au domaine d'expertise. »
– « Être expert, ça n'a pas changé grand chose, à part avoir ma trombine sur l'Intranet. »
– « Faire un plan stratégique de développement (PSD) avec le regard technique de l'expert contribuerait à plus de cohérence pour sa mise en œuvre : les contraintes et évolutions techniques seraient prises en compte. C'est le rôle de l'expert d'apporter ces informations utiles ! »

Tableau X.2. *Extraits d'entretiens réalisés auprès des membres potentiels de la CoP "Expertise", Mai-Juin 2004.*

X.2.3.3. Le lancement de la communauté de pratique « Expertise »

Lors de la première réunion, la restitution des besoins formulés au cours de l'enquête a permis à chaque expert de se positionner, de compléter les besoins identifiés et d'exprimer ses motivations quant à l'émergence de la CoP « Expertise ». Trois d'entre eux n'ont pas perçu d'avantages suffisants au lancement d'une CoP et ont préféré ne pas prendre part aux réunions suivantes. Les experts ont montré une certaine ambivalence vis à vis des apports potentiels de la CoP : d'une part ils pensaient qu'ils n'avaient rien à s'apporter en termes de connaissances techniques du fait de leurs domaines très différents. D'autre part ils imaginaient que les pratiques des autres pourraient malgré tout leur permettre de résoudre des questions techniques dans leur domaine.

Ainsi à l'issue de cette première réunion, plusieurs objectifs, intégrant cette dualité, ont été définis : faire connaissance pour avoir une visibilité sur les apports potentiels de chaque membre, faire vivre le statut d'expert et défricher les sujets de fond identifiés. Ces derniers touchaient des points techniques de fond telle que l'identification des contraintes résultant de la réglementation interdisant le plomb dans les composants. Des questions méthodologiques telle que la création d'une bibliothèque de composants électroniques réutilisables d'un produit à l'autre, ont aussi été mises en évidence. Ces objectifs, présentés par l'animateur, ont été validés par le Comité Vitalité Métiers.

Le management direct des experts a été informé et associé à la réflexion envisagée sur le statut d'expert. A cette occasion les responsables d'unités d'affaires et les managers ont manifesté leur besoin de mieux connaître les divers domaines d'expertise afin de pouvoir faire appel au bon expert au bon moment. Ils ont aussi exprimé leur difficulté à accompagner leurs collaborateurs dans leur mission spécifique d'expertise. Ils estiment que cela résulte d'une définition encore floue des rôles, des objectifs et des missions attribués à l'expert. Ils se sont donc montrés très demandeurs vis à vis des résultats que pourrait apporter la communauté.

La seconde réunion a été organisée sur une journée complète, afin que chaque membre présente son activité et son domaine de connaissances à l'ensemble de la CoP. Le déjeuner collectif et les pauses ont permis à chacun de s'engager dans des discussions informelles et de mettre à jour l'existence de problèmes partagés. Dès cette réunion, des questions relatives à la gestion du temps consacré à l'expertise en parallèle de l'exercice du métier ou à l'amélioration de la visibilité des compétences d'experts auprès du management ont été abordées. Des ateliers de réflexion et de recherche de solutions ont été lancés sur ces sujets, et ont fait l'objet des réunions suivantes, après validation du Comité Vitalité Métiers.

X.2.3.4. Le fonctionnement de la CoP : vers une renégociation du statut d'expert

Un certain nombre de sujets touchant à l'organisation de l'entreprise et au statut d'expert ont été traités au sein de la CoP. Par exemple, les réflexions ont abouti à des propositions d'améliorations : création d'un numéro d'imputation comptable spécifique pour le temps consacré à la mission d'expert ou encore organisation d'un forum d'échange regroupant, en face à face, experts et managers. Le Comité Vitalité Métiers a retenu ces deux propositions. La question de l'imputation du temps a donné lieu à une négociation entre la communauté et le management pour préciser le contenu de la mission des experts et ainsi définir le pourcentage du temps à y accorder. Les experts, par le biais de la CoP ont pu contribuer à la redéfinition de la mission d'expert et définir officiellement le temps qu'ils devaient y consacrer.

Par ailleurs, des sujets plus techniques comme la création d'une bibliothèque de briques technologiques, ont été mis à l'ordre du jour des réunions suivantes. Les analyses et préconisations ont été ensuite présentées au comité de pilotage. Les propositions d'actions de fond présentent des bénéfices à long terme et demandent beaucoup de ressources : temps, outils de gestion de données techniques. Aussi, elles ont été jugées non prioritaires par le comité de pilotage, en rapport à des questions plus opérationnelles. La CoP n'a donc pas obtenu de feu vert pour avancer sur ces propositions. Cette absence de soutien des propositions de la CoP « Expertise » a provoqué un désengagement fort des membres. L'esprit d'entreprise de la communauté a fortement diminué au profit d'un comportement plus attentiste.

Cependant, de manière ponctuelle on a pu observer plusieurs collaborations spontanées entre membres sur des problèmes techniques complexes qui ont abouti à des innovations technologiques et le dépôt de deux brevets.

Six mois après le lancement, le fonctionnement de la CoP « Expertise » a pris un tournant décisif suite à une demande spécifique du comité de direction. Afin de redéfinir sa stratégie à long terme, le comité de direction a cherché à améliorer sa visibilité des domaines clés de l'entreprise et des connaissances techniques associées. Il est apparu à l'animateur de la CoP et au *knowledge manager* que la communauté avait développé une visibilité transversale sur les domaines techniques internes, au cours de ses différentes réunions et ses nombreux échanges. Ainsi la CoP s'est révélée particulièrement bien placée pour dresser un panorama des connaissances disponibles en interne. Ses membres ont donc été sollicités pour alimenter un travail de repérage. La cartographie des connaissances obtenue a permis d'alimenter l'élaboration de la stratégie d'entreprise et l'identification de synergies possibles entre les unités d'affaires.

Lors de ce travail, plusieurs problèmes de fond transversaux ont été identifiés et ont nécessité un approfondissement pour alimenter la prise de décision stratégique. Ces sujets techniques ont été confiés à la CoP « Expertise ». Ainsi, une analyse des possibilités de convergence des procédés de fabrication vers un nombre plus réduits a été menée par un groupe composé d'un noyau de cinq experts. Une organisation similaire a été mise en place pour des questions ayant trait à la simplification des procédés de packaging des puces. Les groupes de travail ont abouti à des synthèses des connaissances internes sur chacun des sujets traités, ainsi qu'à la co-construction de connaissances pour la résolution des problèmes associés. Cette mobilisation des experts de la CoP sur des questions stratégiques a permis la création de nouvelles connaissances stratégiques partagées. Ainsi a émergé un rôle nouveau pour la CoP « Expertise » : la contribution à l'alimentation du processus d'élaboration de la stratégie.

En plus de la redéfinition du statut d'expert, la CoP « Expertise » a contribué à identifier le capital de connaissances techniques disponible en interne. L'implication des membres dans le processus de réflexion stratégique valorise à la fois les connaissances et compétences co-construites au sein de la communauté et celles des experts à titre individuel. Cette reconnaissance a fortement contribué à renforcer la motivation et la cohésion des membres. Les trois experts restés en retrait de l'activité de la communauté l'ont finalement rejoint après l'obtention des premiers résultats visibles.

Après un an de vie, la CoP « Expertise » apparaît comme un lieu spécifique apte à identifier et traiter les questions techniques transversales et les problèmes de fond. Elle est aussi particulièrement sollicitée pour ses capacités d'analyse, de synthèse, et d'innovation. Elle est perçue par le Comité Vitalité Métiers, le comité de direction et les managers comme un réservoir de connaissances et comme un lieu de co-construction de connaissances nouvelles.

X.3. Les résultats de la démarche d'accompagnement de l'émergence des CoP

Cette partie vise à éclairer les bénéfices et les limites du fonctionnement des deux CoP « Management de projets » et « Expertise » tant pour l'organisation que pour les individus. On peut constater que cette démarche de partage des connaissances tirées de la pratique contribue au décloisonnement de la structure et à l'amélioration de la résolution des problèmes. Cependant, elle génère des tensions organisationnelles qu'il faut savoir identifier et intégrer à une démarche d'accompagnement de l'émergence des CoP. Nous commentons ci-dessous ces aspects.

X.3.1. Les principaux apports de la démarche d'accompagnement de l'émergence des CoP

Après un an de fonctionnement, le Comité Vitalité Métiers, les managers ainsi que les membres des communautés se sont interrogés sur les apports de cet outil par rapport aux besoins exprimés initialement. Les membres de chaque communauté ont été invités à donner leur retour sur cette expérimentation, ainsi que leurs préconisations. Leurs commentaires ont été recueillis au cours d'une réunion de bilan de la première année de fonctionnement de la CoP et complétée par des entretiens individuels informels. Les résultats du développement des CoP ont été présentés aux managers d'une part et au Comité Vitalité Métiers d'autre part. Leurs commentaires ont été recueillis au cours de ces entretiens collectifs. Certains ont souhaité compléter leurs commentaires de propositions d'améliorations, à travers des mails ou des entretiens individuels.

X.3.1.1. Les apports pour les membres des communautés

A la question : « qu'est-ce que la CoP a fait évoluer dans votre activité technique ou votre activité d'expert ? », deux tiers des membres de la CoP « Expertise » ont répondu que la communauté n'a rien changé à leur pratique. Cependant, l'observation de leur activité sur l'année montre que plusieurs problèmes techniques ont été résolus par la collaboration d'experts qui n'avaient jamais travaillé ensemble

auparavant. Ayant identifié leurs homologues, ils les sollicitent à présent plus librement. Des échanges informels se sont développés entre les quatre réunions globales de la CoP et les dix réunions en sous-groupes. Deux brevets, fruits de collaborations nouvelles entre experts, ont vu le jour. De plus, des sujets techniques de fond, telle que la recherche de rationalisation de la fabrication pour réduire la variété des procédés mis en œuvre, ont été confiés à la communauté par le management. Enfin, les experts ont été sollicités pour contribuer à la cartographie des connaissances et des synthèses leur ont été demandées pour alimenter l'élaboration de la stratégie.

De leur côté, les membres de la CoP « Management de projet » constatent un réel décloisonnement. Des liens de confiance se sont tissés entre eux, au fils des sept réunions globales de la CoP, des quatre réunions en sous-groupes et des échanges réguliers. En comparant leur expérience à celle des autres, ils peuvent reprendre de l'assurance dans leurs moments de doute en constatant qu'ils partagent les mêmes difficultés. Ils avouent se sentir rassurés de constater que les difficultés qu'ils rencontrent sont le lot de tous les chefs de projet et qu'ils peuvent s'entraider pour les surmonter. Par exemple, la prise de conscience collective d'une difficulté que chacun croyait rencontrer isolément, leur a permis co-construire une pratique adaptée (cf. encadré X.3).

Ce bénéfice mis à part, les chefs de projets s'accordent, tout comme les experts, pour dire que la CoP n'a pas modifié de manière substantielle leur pratique. Cependant, l'observation longitudinale de l'activité des chefs de projets montre que des outils personnels ont été échangés entre chefs de projets d'unités d'affaires différentes, ce qui n'avait jamais été le cas avant la naissance de la CoP. De plus, la CoP a permis la co-construction d'une étape du processus de management de projet.

L'ensemble des membres des deux communautés souhaite poursuivre l'activité des CoP en les intensifiant. Ils en attendent plus de résultats visibles, tels que la modification des processus alimentée par leurs propositions d'améliorations ou la mise en place d'outils spécifiques selon les besoins qu'ils pourront identifier.

X.3.1.2. Les apports pour le comité de pilotage et les managers

Le Comité Vitalité Métiers, pilote de la démarche de gestion des connaissances, le comité de direction et les managers, considèrent l'expérimentation comme positive et enrichissante pour l'entreprise. Ils estiment qu'une réponse aux besoins de management des connaissances identifiés initialement (cf. encadré X.2) est en train de se construire à travers le développement des CoP : dé-isolements des individus, homogénéisation des pratiques et amélioration des pratiques, partage de

bonnes pratique et d'outil. L'échange informel de retours d'expériences apparaît comme un élément très riche pour l'amélioration du management de projets ou de la réalisation de la mission d'expert. Bien que les impacts de l'émergence des CoP ne puissent pas être mesurés avec précision, le Comité Vitalité Métiers et les managers savent toutefois apprécier l'évolution des pratiques au quotidien et à travers les propositions d'amélioration qui leur sont faites.

En effet, la CoP « Management de projets » met en lumière des limites auxquelles l'organisation commence à se heurter : rivalité entre projets pour obtenir des ressources, perception du projet comme une entité indépendante. La CoP avance des propositions qui tendent à faire progresser l'organisation d'un management de projets relativement indépendants à une gestion cohérente et articulée d'un portefeuille de projets. Concernant la CoP « Expertise », le partage et la co-construction de connaissances ont abouti à des synthèses qui ont alimenté la prise de décision stratégique et à des conférences internes pour maintenir un niveau de connaissance élevé au sein de l'entreprise. Ces actions apparaissent comme des résultats satisfaisants pour la direction. La CoP « Expertise » lui apparaît désormais comme un lieu identifié de stockage et de création de connaissances avancées. Ainsi envisage-t-elle de confier régulièrement aux communautés des sujets de fond à traiter sur leur domaine, ou de demander aux membres des communautés de former un nouvel arrivant dans leur domaine.

Les communautés sont donc considérées comme un lieu d'apprentissage et de création de connaissances. A ce titre, elles remplissent un objectif essentiel de la démarche de gestion des connaissances. Cependant la marge de manœuvre des CoP n'est pas encore clairement définie après cette première année. Aussi le Comité Vitalité Métiers et le management souhaitent voir les frontières des CoP se préciser rapidement afin de mieux les positionner dans l'organisation, sous peine de mettre fin à l'expérimentation s'ils devaient encourir le risque d'en perdre le contrôle.

X.3.2. Accompagner l'émergence des CoP : Quel bilan pour l'organisation ?

De manière surprenante, il apparaît que le Comité Vitalité Métiers et les managers se montrent plus enthousiastes sur le fonctionnement des CoP et leurs résultats, que les membres eux-mêmes. Les apports perçus par les membres, par le Comité Vitalité Métiers et les managers, et les observations que nous avons pu réaliser, ne convergent pas totalement (cf. encadré 4).

Dé-isolement des individus dans leur pratique et amélioration du partage des savoir-faire métier : Les membres des CoP rendent compte de l'émergence

d'un sentiment d'appartenance à un métier, uni par à une pratique similaire et des problèmes quotidiens communs. Les échanges au sein de la CoP ont permis de mettre en commun les savoir-faire métier et même d'en créer de nouveaux.

Amélioration de la connaissance de l'organisation et de chacun de ses membres : Les membres des CoP ont tissé des liens qui ont développé leur connaissance mutuelle des compétences ou connaissances de chacun. A travers les échanges des CoP avec le reste de l'entreprise, les managers, le Comité Vitalité Métier et le Comité de direction ont pu, eux aussi, développer une meilleure visibilité de « qui fait ou sait quoi » à l'intérieur du site e2v Grenoble. Ainsi, ces acteurs de la démarche de partage de connaissances ont amélioré leur capacité à identifier les compétences et connaissances disponibles dans l'entreprise ainsi que les interlocuteurs les mieux placés pour répondre à des questions techniques. Cela contribue à étendre la culture d'entraide, déjà forte au sein des équipes, à travers l'ensemble de l'entreprise.

Renforcement du partage de l'expérience technique : Le partage des retours d'expérience au sein des CoP a permis de construire des bonnes pratiques (cf. encadré 3), d'homogénéiser les pratiques en les tirant vers une amélioration continue. La dynamique collective et la mise en commun des expériences et des connaissances a été la source de résolution de problèmes de fond et d'anticipation de difficultés rencontrées au quotidien.

Développement des outils de partage : Les CoP apparaissent comme un outil de partage des connaissances très pertinent pour les membres des CoP comme pour les managers et le Comité Vitalité Métiers. Pour faciliter l'exploitation du répertoire de connaissances partagé des communautés, un espace spécifique accessible à l'ensemble de l'entreprise, a été créé pour chaque communauté.

Encadré X.4. *Synthèse de l'enquête sur les apports des CoP. Enquête réalisée en mai-juin 2006 au sein d'e2v Grenoble.*

Notre analyse montre que les membres des communautés ont développé des collaborations informelles qui s'intègrent de manière naturelle à leur pratique. Les CoP ont répondu à leur besoin initial de mieux se connaître et de partager connaissances et retours d'expériences. Cependant cet apport leur reste, pour une large part, invisible. En revanche, on note un besoin chez eux d'intensifier les résultats visibles et concrets au sein de chaque communauté comme si la légitimité des CoP était en question. Il s'agit en effet pour eux d'obtenir la reconnaissance de l'organisation et de fait, voir leurs propositions adoptées. Paradoxalement, on observe que subsiste au sein de la CoP, un fort besoin de reconnaissance et de

légitimité alors même que le comité de direction semble satisfait des résultats. Ce constat laisse à penser que le comité de direction n'a pas suffisamment communiqué auprès des membres sur les bénéfices perçus et son soutien à la poursuite de leur démarche.

Par ailleurs, nous avons observé une évolution que ni la direction, ni les membres n'ont relevée dans les entretiens. Nous avons noté que le décloisonnement de l'organisation suscité par les communautés au niveau des ingénieurs et techniciens, membres des communautés, se propage aux niveaux supérieurs de la hiérarchie. Les managers d'unités d'affaires différentes sont invités à se rencontrer pour discuter des propositions faites par les communautés et travailler en interaction avec elles. De fait, ils abordent des questions transversales qui les concernent tous. Ils sont amenés à percevoir eux aussi qu'ils rencontrent les mêmes difficultés, chacun dans leur équipe et qu'ils peuvent rechercher des solutions en commun. Des groupes de travail transversaux ont ainsi été lancés pour construire des solutions à des questions récurrentes au sein d'équipes différentes.

Enfin, l'étude du développement de ces deux CoP montre que les individus, fédérés en communautés, sont force de propositions d'évolution pour l'organisation. En effet, au sein des communautés, ils ont fait le constat collectif de dysfonctionnements locaux. N'ayant pas réussi à construire des solutions au niveau local, ils proposent des modifications à un niveau supérieur, plus global, qui demande une renégociation des règles (processus) ou du cadre (intégration de nouvelles données dans l'élaboration de la stratégie) de l'organisation. Cette implication du développement des CoP sur l'organisation apparaît comme un élément qui doit être pleinement anticipé par le management afin d'être intégrer dans le processus d'accompagnement au développement des CoP.

Apports que l'on peut attendre de l'émergence des CoP

Alimentation du processus d'amélioration continue : la création de connaissances au sein de la CoP permet de limiter le « rustinage » local. Les membres des CoP identifient les problèmes récurrents à travers toutes l'entreprise sur le même domaine, recherchent collectivement des solutions à la racine du problème, et font des propositions d'amélioration de la pratique ou de l'organisation. Ces propositions peuvent alimenter directement le processus d'amélioration continue de l'entreprise.

Augmentation des échanges transversaux entre les équipes et les unités d'affaires à travers les membres des CoP : Les échanges augmentent à travers les équipes grâce aux échanges qui se développent entre les membres des CoP. Les individus membres de CoP permettent à leurs collaborateurs non membres, de

bénéficier de leur meilleure connaissances de « qui fait quoi » dans l'entreprise. Ils mettent en relation des individus non membres des CoP avec des individus membres. De plus les managers des individus membres sont associés aux travaux menés par les CoP. Ainsi se développent les échanges entre les managers d'équipes ou d'unités d'affaires différentes, à travers leur intérêt partagé pour l'activité de la CoP.

Augmentation de la reconnaissance des individus à travers l'exploitation des connaissances produites au sein de la CoP : La mise en œuvre dans l'entreprise, des connaissances produites au sein de la CoP, est un gage de reconnaissance du travail fourni collectivement par les membres. L'utilisation de ces connaissances dans un objectif d'amélioration de la pratique ou de l'organisation contribue à donner du sens à la pratique des membres au quotidien ainsi qu'à leur effort pour l'améliorer.

Repères managériaux X. 4 *Apports de l'émergence des CoP au sein de l'entreprise.*

X.4. Les pistes de réflexion

Les CoP sont présentées par E. Wenger comme un lieu d'apprentissage et de création de connaissances. A travers les cas présentés, nous obtenons une compréhension plus fine de ce processus d'apprentissage. En effet, il apparaît que nous pouvons distinguer deux niveaux d'apprentissage : un apprentissage interne à la CoP et un apprentissage externe, au niveau de l'organisation [CHA 04].

A l'instar des réparateurs de photocopieurs de Xérox [ORR 90, BRO 91], nous avons observé les experts et les chefs de projets de *e2v Grenoble* s'outiller eux-mêmes pour améliorer leur pratique afin de mieux répondre aux problèmes rencontrés au quotidien. Ils ont partagé leurs retours d'expériences, mis en évidence des difficultés similaires rencontrées par chacun d'eux et cherché à construire ensemble des réponses adaptées. Ainsi nous les avons vu alimenter un répertoire partagé de bonnes pratiques, qui s'est constitué au fil des réunions et des allers-retours entre pratique et mise en perspective au sein de la CoP. Il rassemble par exemple les histoires qui font sens pour l'ensemble des membres, comme celle de l'équipe projet qui a fait appel à un sous-traitant alors que la compétence été mieux maîtrisée en interne (cf. encadré X.1). Il intègre des outils partagés telles que les méthodes d'analyse de risque développées pour anticiper les problèmes. Il regroupe aussi des pratiques communes telle que l'élaboration de la phase de « Revue initiale d'industrialisation ». Ces connaissances et ces pratiques relèvent d'un apprentissage

interne à la CoP, issu de l'échange et du partage entre les membres, mis en perspective par et dans la pratique.

L'étude des deux cas nous montre une autre forme d'apprentissage, externe à la CoP celui-là. Nous avons vu que l'émergence des CoP au sein de *e2v Grenoble* a contribué à une évolution des règles et du cadre de l'organisation. Les processus de management de projets et d'élaboration de la stratégie ont été modifiés suites aux interactions que les CoP ont eues avec l'organisation, via le comité de pilotage et le comité de direction. Par exemple, à partir du moment où le comité de direction a eu une représentation plus claire de l'ensemble des domaines technologiques maîtrisés en interne, il a pu faire évoluer son processus de réflexion stratégique. Les connaissances issues de l'apprentissage interne aux CoP ont alimenté le réservoir de connaissances organisationnelles. On peut alors parler d'un apprentissage au niveau de l'organisation.

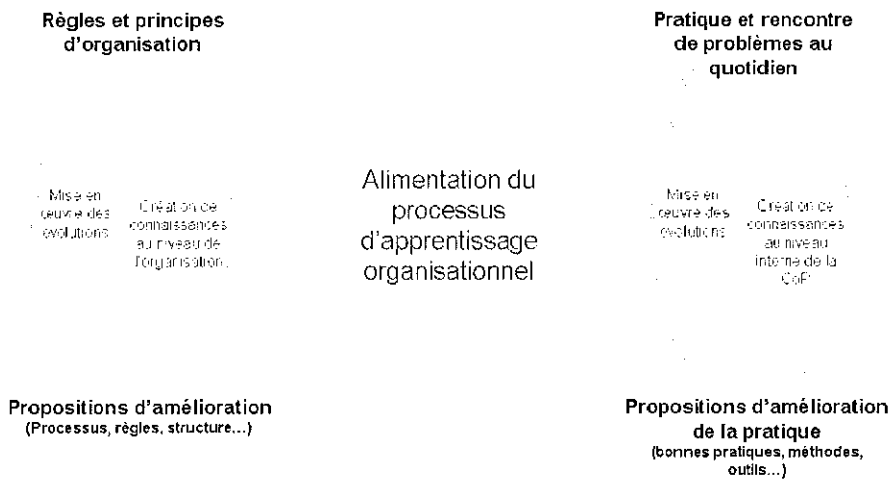


Figure X.2. *Représentation du processus d'apprentissage organisationnel observé au sein de l'entreprise e2v Grenoble*

Les deux processus d'apprentissage ainsi identifiés au niveau interne des CoP et au niveau de l'organisation, s'alimentent l'un et l'autre dans un processus d'apprentissage organisationnel (cf. figure X.2). Les connaissances générées au sein des CoP, se propagent dans l'organisation et sont véhiculées par des outils de gestion relativement formalisés : fiches de poste, procédures de management de projet, processus de réflexion stratégique.

Au cours de cette recherche-action nous avons noté l'importance de la relation qui se construit entre la CoP et les individus décisionnaires, dans notre cas le Comité Vitalité Métiers, le Comité de Direction et les managers. La littérature met en avant la nécessité d'une implication forte de la hiérarchie comme facteur clé de succès d'une démarche de gestion des connaissances. L'étude de l'émergence des deux CoP au sein de l'entreprise *e2v Grenoble* confirme et éclaire cette nécessité. Nous avons observé une baisse de la motivation des experts lorsqu'ils ont constaté que les propositions générées par leur CoP n'étaient pas relayées pour être mises en œuvre. D'un autre côté, nous avons relevé un fort regain de motivation au sein de la CoP « Management de projets » après la modification du processus « Développer, Industrialiser et Qualifier ». Notre étude nous permet de mettre en évidence le lien entre la motivation des membres de la CoP et l'exploitation, au sein de l'organisation, des connaissances produites par la CoP.

Les membres des CoP, en échange de leur engagement, attendent un soutien de du comité de direction, et veulent voir que leurs propositions seront d'une façon ou d'une autre suivies d'effets. Cette mise en œuvre effective des propositions avancées par les CoP repose, dans notre cas, sur l'obtention d'un accord formel de la part de la hiérarchie. D'une part, ces observations soulèvent la question du niveau d'autonomie nécessaire aux CoP pour générer des connaissances nouvelles et du changement dans l'organisation. D'autre part, ces constats mettent en évidence la nécessité pour l'organisation d'évaluer la capacité de la hiérarchie à accepter de remettre en question ses principes d'action et d'organisation, dans une perspective d'apprentissage.

Conclusion

Le cas de l'entreprise *e2v Grenoble* illustre les enjeux du décloisonnement organisationnel et du partage des connaissances dans des entreprises qui agissent dans des domaines technologiques de pointe. En effet, l'avantage concurrentiel émerge de la combinaison de ressources et de compétences transversales, dont la plupart sont des connaissances de nature tacite [GRA 96]. Cependant, les dispositifs informatiques (SI) se révèlent insuffisants pour partager ce type de connaissances. Il est dès lors stratégique pour ces entreprises, de mettre en place des dispositifs complémentaires. Les communautés de pratique, favorisant le partage de connaissances tacites et explicites à travers des échanges centrés sur la pratique, se montrent être des dispositifs organisationnels complémentaires appropriés.

La recherche-action mise en œuvre au sein de l'entreprise *e2v Grenoble*, a consisté à accompagner l'émergence de deux communautés de pratique centrales

pour la création et l'exploitation des connaissances technologiques, à savoir les experts techniques et les chefs de projet.

Après 12 mois de fonctionnement de ces deux communautés, nous dressons un premier bilan positif par rapport aux attentes initiales de la démarche de gestion des connaissances. A travers la consolidation et l'homogénéisation de leur métier, l'amélioration de leur pratique et le développement de leurs connaissances, les CoP contribuent au partage de connaissances. On distingue deux niveaux de création et de partage de connaissances : le niveau interne à la communauté, et le niveau de l'organisation. Nous pouvons dès lors parler d'un processus d'apprentissage organisationnel qui procède par bouclages récursifs d'une part entre les pratiques et les problèmes concrets rencontrés par les acteurs, et d'autre part entre les règles et les principes d'organisation.

Il faut être conscient cependant que les CoP ne sont pas de simples outils de gestion qu'il suffirait de mettre en place pour régler le problème du management des connaissances tacites, mais des groupes humains qui ont leur logique et leur fonctionnement propres. Notre expérience a ainsi permis de mettre au jour un certain nombre de tensions : revendications « identitaires » autour d'un statut d'expert, négociation d'un crédit temps non affecté aux opérations pour s'engager dans la communauté, souhait des acteurs d'être plus associés aux décisions stratégiques de l'organisation, ou encore, du côté de la direction et des managers, volonté de contrôler le travail des communautés. Ceci doit conduire toute organisation qui souhaite s'engager dans un tel projet de changement à réfléchir à sa propre capacité à absorber ces tensions et à mettre en question ses principes et règles de fonctionnement.

Cette capacité de remise en cause est, à notre sens, une des conditions essentielles de l'apprentissage organisationnel.

Repères bibliographiques

[BRO 91] Brown J.S., Duguid P., Organizational learning and communities of practice : toward a unified view of working, learning and innovation, *Organization science*, vol.2, n°1, pp.40-57, 1991.

[CAP 05] Cappe E., Détection de graines de communauté de pratique, *Colloque de l'AIMS 2005*, Angers, 2005.

[CHA 04] Chanal V., Innovation Management and Organizational Learning: a discursive Approach, *European Journal of Innovation Management*, vol.7, n°1, pp.56-64 2004.

[GRA 96] Grant R., Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm, *Strategic Management Journal*, vol.17, Winter Special Issue, pp.109-122, 1996.

[ORR 90] Orr J., *Talking about machines : an ethnography of a modern job*, Thèse de doctorat, Cornell University, 1990.

[PRA 03] Prax J.Y., *Le manuel du knowledge management*, Dunod, 477 p., 2003.

[WEN 98] Wenger E., *Communities of practice : learning, meaning and identity*, Cambridge University Press, 307 p., 1998.

[WEN 02] Wenger E., McDermott R., Snyder W., *Cultivating Communities of Practice: a Guide to managing Knowledge*, Harvard Business School Press Books, 304 p., 2002.

Le Dossier Documentaire de l'UODC

Les communautés de coopération entre professionnels
Les pratiques, les effets, les précautions chez Keolis

- Partie III -

Sept vidéos de l'UODC sur communautés professionnelles de pratiques et réseaux..... **pp. 145-152**

1 - Université des pratiques, communautés et professionnalisation. L'exemple de la Sales Academy chez L'Oréal
Éric Mellet, *L'UODC* (www.uodc.fr), Vidéo n°193, mars 2016, 1 p.

2 - Les communautés de pratiques chez Schneider Electric. Pratiques collaboratives et performance
Louis-Pierre Guillaume, *L'UODC* (www.uodc.fr), Vidéo n°183, août 2015, 1 p.

3 - Produire de la valeur à plusieurs centaines de personnes. Intelligence collective, réseaux, coopération
Jean-Michel Cornu, *L'UODC* (www.uodc.fr), Vidéo n°170, novembre 2014, 1 p.

4 - Déployer un réseau social d'entreprise. La culture et les pratiques de Danone
Nicolas Rolland, *L'UODC* (www.uodc.fr), Vidéo n°157, octobre 2013, 1 p.

5 - Entreprise web 2.0, communautés professionnelles. L'expérience de Renault
Juliette Girard, *L'UODC* (www.uodc.fr), Vidéo n°147, février 2013, 1 p.

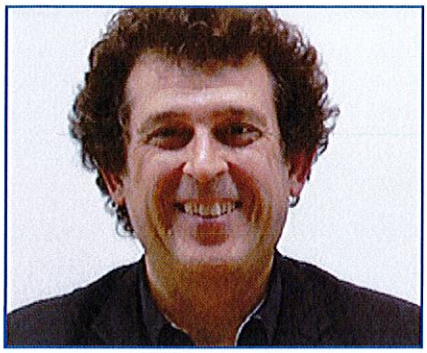
6 - Communautés professionnelles de pratiques et réseaux. L'expérience du Groupe Solvay
Philippe Drouillon, *L'UODC* (www.uodc.fr), Vidéo n°135, mars 2012, 1 p.

7 - Réseaux sociaux, communautés de pratiques : les effets sur le travail
Véronique Duveau, *L'UODC* (www.uodc.fr), Vidéo n°106, juin 2010, 1 p.

UODC

Université des pratiques, communautés et professionnalisation
L'exemple de la Sales Academy chez L'Oréal

Éric Mellet
Fondateur de la L'Oréal Sales Academy



Comment constituer une "communauté de métier" de professionnels qui sont au quotidien en concurrence ? Un exemple emblématique : les commerciaux de L'Oréal. Ils travaillent par exemple pour la marque Kérastase et surtout pas pour Shu Uemura, Carita ou L'Oréal Professionnel, mais... c'est le même groupe.

Et pourtant, **Éric Mellet** a fondé chez L'Oréal une **Académie pour les vendeurs**. **Comment ? En partant du métier.**

L'histoire commence il y a 20 ans aux États-Unis, avec une marque nouvellement entrée dans le giron de L'Oréal, Redken. Qui permet de comprendre ce qui peut rassembler des professionnels. Quelques années plus tard, avec le rachat de Matrix, Éric Mellet doit répondre à la question : **comment former des milliers de commerciaux dans 40 pays ?**...

Les Séquences :

. **1**. La solitude du commercial, l'esprit de compétition et la découverte du management de terrain (03:58)
. **2**. Douze ans chez L'Oréal : 20.000 professionnels formés dans 75 pays. Mais surtout : l'importance du lâc (03:48)
. **3**. Avant de dérouler l'histoire chez L'Oréal : trois enseignements sur les communautés de pratiques (03:06)
. **4**. Le brief : lancer une marque américaine dans quarante pays en trois ans. Un premier pilote en Pologne (06:20)
. **5**. Pas de « murs », mais tous les ingrédients d'une université : la Matrix Sales University (04:18)
. **6**. L'événement fondateur de la première communauté de pratiques : les « trainers » de la Matrix Sales University (02:14)
. **7**. Les limites du modèle, les leçons apprises, la crise en 2008 : le choix d'une sortie par le haut (05:03)
. **8**. Trois découvertes qui deviennent trois objectifs de la L'Oréal Sales Academy (03:16)
. **9**. Tout miser sur l'encadrement de proximité, partager un « solfège » commun à tous les commerciaux (05:21)
. **10**. La quatrième découverte de la L'Oréal Sales Academy : l'effet de contagion... (04:05)
. **11**. La L'Oréal Sales Academy : pour ceux qui intègrent L'Oréal ou pour ceux qui sont déjà là ? (04:01)
. **12**. Comment L'Oréal articule le global et le local dans un dispositif de professionnalisation ? (05:40)
. **13**. Une place centrale de l'erreur dans le processus apprenant : sortir du « c'est bien, c'est pas bien » ! (04:36)
. **14**. Comment convaincre les russes qu'il vaut mieux professionnaliser qu'éjecter ceux qui ne font pas l'affaire ? (03:36)
. **15**. Quelques leçons d'expérience pour des communautés pérennes : être à l'affût « d'où est-ce qu'il y a de la vie » (04:59)
. **16**. Le paradoxe très intrigant : un dispositif central, des effets reconnus et toujours si peu de moyens ? (05:41)
. **17**. Déployer le dispositif au Japon ? Culturellement sur la Lune... mais ça se passe très bien ! (02:01)
. **18**. Comment peut-on mesurer le ROI d'une université d'entreprise ? (04:24)
. **19**. L'intrapreneur, porteur d'une « pépite » au sein d'un grand groupe : une position tolérée, pourquoi ça peut lâcher (03:32)
. **20**. Le digital et la formation chez L'Oréal : l'évolution des outils dans le temps (2003-2015) (05:20)
. **21**. La formation « classique » chez L'Oréal : aujourd'hui en marge ou intégrée à la démarche globale ? (03:38)
. **22**. Comment créer un climat apprenant, afin que ce qui se sait dans la salle soit partagé ? (03:11)

Les Mots-clefs :

Formation professionnelle, communauté de pratiques, professionnalisation, L'Oréal

Vidéo séquencée n° 193
© Pratiques & Stratégies - mars 2016

Les communautés de pratiques chez Schneider Electric
Pratiques collaboratives et performance

Louis-Pierre Guillaume
Responsable de la gestion des connaissances chez Schneider Electric

Comment faire collaborer ensemble des professionnels qui gagneraient à le faire mais… ne le font pas si facilement ! Comment dans une grande entreprise mettre en place - et soutenir - des communautés permettant de partager expériences, connaissances, pratiques ? Comment développer au mieux l'intelligence collective de personnes au service d'un projet commun ?

Les communautés dites « virtuelles » de travail fleurissent dans les entreprises : communautés de pratiques, communautés d'intérêt, groupes projets. 70% des plus grandes entreprises mondiales se sont lancées récemment dans l'aventure.

Mais… la plupart de ces communautés ne vivent pas, s'étiolent, échouent. Simplement, ce qui fait que les êtres humains partagent entre eux ce qui est important n'évolue pas à la vitesse de la technologie...

Les Séquences :

. **1**. L'ambition : un programme Knowledge Management et Réseau social d'entreprise (RSE) dans un grand groupe (04:34)
. **2**. Comment concrètement se mettent en place des communautés d'intelligence collective ? (04:55)
. **3**. La montée en puissance des communautés : susciter le besoin, accompagner pour éviter le flop (04:54)
. **4**. 130 communautés, 24 000 personnes : les conditions pour que ça marche (04:41)
. **5**. Trois exemples concrets de ce que permet un Réseau social d'entreprise (RSE) (05:36)
. **6**. Comment mesurer l'implication des personnes dans une communauté ? Les trois types de mesures (04:44)
. **7**. Comment mesurer l'efficacité d'une communauté ? Outils statistiques et corrélations (04:30)
. **8**. Étudier les communautés « gagnantes » pour comprendre les conditions du succès (04:22)
. **9**. Comment prouver que les communautés créent de la valeur (05:09)
. **10**. En résumé : les cinq facteurs clés de succès d'une communauté (01:10)
. **11**. Les communautés sur le réseau social : plutôt ouvertes ou fermées ? (rebond 1) (02:18)
. **12**. Que produisent les communautés ? Les réussites, les projets Schneider qui n'auraient pas vu le jour sans elles ? (rebond 2) (01:52)
. **13**. Le rôle de l'animateur, le rôle du sponsor métier d'une communauté (rebond 3) (03:21)
. **14**. Les communautés concernent-elles l'ensemble des salariés, tous les métiers, ou seulement les cadres ? (rebond 4) (01:45)
. **15**. Pays, langues et communautés dans une entreprise mondiale (rebond 5) (03:16)
. **16**. Comment savoir si la communauté permet de développer les compétences ? (rebond 6) (02:23)
. **17**. Communautés de pratiques : est-ce important de se voir pour travailler ensemble ? (rebond 7) (02:34)
. **18**. Communautés de métiers : casser les « silos », améliorer la collaboration, usages de la controverse ? (rebond 8) (04:44)
. **19**. Schneider Electric : une plateforme collaborative exclusive ? (rebond 9) (01:32)
. **20**. Que les personnes puissent se parler sans avoir à demander au chef : le rôle du Comex (rebond 10) (03:57)
. **21**. Quid des communautés interentreprises. Et dans d'autres entreprises ? (rebond 11) (04:25)
. **22**. Combien coûte l'animation globale pour 25 000 utilisateurs ? (rebond 12) (01:05)
. **23**. Next steps : les prochaines étapes du Knowledge management chez Schneider Electric (rebond 13) (04:04)

Les Mots-clefs :

Gestion connaissances, réseau social, collectif travail, Schneider Electric

© Pratiques & Stratégies - août 2015

Questions, commentaires, renseignements ? : Université ouverte des compétences, uodc@uodc.fr.
Pratiques & Stratégies - 509 211 959 R.C.S PARIS - 42, rue Monge 75005 Paris - Déclaration d'activité de formation : N° 11 75 45765 75.

Produire de la valeur à plusieurs centaines de personnes
Intelligence collective, réseaux, coopération

Jean-Michel Cornu
Consultant et expert européen des NTIC, directeur scientifique de la FING

Nous en avons tous l'expérience : pour travailler de manière collective et efficace, 12 personnes parait un maximum !

Et pourtant... **Jean-Michel Cornu** nous révèle que **100, 1000 personnes et beaucoup plus peuvent travailler ensemble de manière très efficace, produire de nouvelles idées et innover**.

Dans le monde des nouvelles technologies et de la création de logiciels libres ? Oui, mais pas seulement : **des exemples très intéressants émergent autant dans les pays du Nord que dans les pays du Sud**...

Les Séquences :

. **Extrait découverte** > Choisir a posteriori ça veut dire quoi ? (01:34)
. **1**. De l'intelligence collective à plus de 12, est-ce possible ? (02:26)
. **2**. Première règle de l'intelligence collective : la règle des 1, 10, 100 (04:00)
. **3**. Proactifs, réactifs, non-actifs : pour travailler à plus de 12, il faut être au moins 100 ! (04:17)
. **4**. Travailler de 100 à 1000, 10.000 personnes ? Des étapes et de la méthode (03:11)
. **5**. Deuxième règle de l'intelligence collective : ne pas choisir a priori (06:11)
. **6**. Bonnes idées et fausses mauvaises idées : pourquoi il faut choisir a posteriori (04:17)
. **7**. Troisième règle de l'intelligence collective : cartographier les idées (06:34)
. **8**. Saint-Georges et le dragon : l'art oublié de la mémoire (03:33)
. **9**. De la cartographie à la stratégie d'entreprise : mettre en œuvre l'intelligence collective (06:57)
. **10**. Quelles ressources pour animer un processus d'intelligence collective ? (03:54)
. **11**. Comment définir l'intelligence collective ? (rebond 1) (02:41)
. **12**. Concrètement dans l'entreprise : comment mettre en œuvre l'intelligence collective ? (rebond 2) (01:45)
. **13**. Qu'est-ce qui peut convaincre des responsables intelligents de s'engager sur la « voie de la bêtise » ? (rebond 3) (02:31)
. **14**. Comment le numérique permet d'accélérer le processus d'intelligence collective ? (rebond 4) (03:18)
. **15**. Quelles règles pour passer des bonnes idées aux décisions collectives ? (rebond 5) (04:46)
. **16**. Après les idées et décisions collectives, comment passer à l'action ? (rebond 6) (03:15)
. **17**. Pays du Sud : quels exemples de mise en œuvre du processus intelligence collective ? (rebond 7) (05:45)
. **18**. Faut-il avoir des catégories préconçues avant d'animer un processus intelligence collective ? (rebond 8) (03:18)
. **19**. Temps court et temps long dans l'entreprise : comment les concilier ? (rebond 9) (05:44)
. **20**. Est-ce que ce sont les mêmes règles pour passer des bonnes solutions aux bonnes décisions ? (rebond 10) (03:13)

Les Mots-clefs :

Collectif travail, intelligence, organisation travail, changement organisationnel, approche psychosociale, gestion connaissances, décision

© Pratiques & Stratégies - novembre 2014

Déployer un réseau social d'entreprise
La culture et les pratiques de Danone

Nicolas Rolland
Directeur de la transformation de la formation

Comment mettre en place et soutenir les nouveaux types de réseaux virtuels pour partager les expériences et le travail en commun, capitaliser les mauvaises pratiques, voire les bonnes, développer de nouvelles manières de penser et d'agir ?

Au mot « virtuel » près, la question est sans doute presque aussi ancienne que les organisations.
Elle traverse la naissance de l'écriture puis des bibliothèques dans l'antiquité, la route de la soie, l'invention de l'imprimerie, le compagnonnage, la généralisation de l'école dans toutes les sociétés, le déploiement des outils analogiques, puis numériques de communication.

Elle prend une actualité renouvelée depuis la généralisation foudroyante...

Les Séquences :

. **Extrait découverte**. Le « middle management », pour ou contre les réseaux sociaux ? (01:22)
. **1**. La culture du partage : un enjeu stratégique chez Danone (06:29)
. **2**. Accélérer le partage des bonnes pratiques : un projet né sans les technologies (02:40)
. **3**. Accélérer le partage des bonnes pratiques : les méthodes utilisées (06:55)
. **4**. Se connecter, collaborer, résoudre des problèmes : oui ! Innover : ? ... (07:04)
. **5**. Lancer son réseau social : les facteurs-clés de succès (05:04)
. **6**. Lancer son réseau social : le management du lancement (03:34)
. **7**. Lancer son réseau social : une opération commando (05:20)
. **8**. Lancer son réseau social : de l'humain et des « belles histoires » (04:28)
. **9**. Développer le réseau social d'entreprise : une intégration dans les activités quotidiennes (02:59)
. **10**. Développer le réseau social d'entreprise : les freins et difficultés rencontrées (07:48)
. **11**. Communautés de pratiques : y a-t-il des règles de fonctionnement chez Danone ? Et pour avoir de l'innovation ? (rebond 1) (02:37)
. **12**. Quels plus des communautés professionnelles par rapport à la formation classique ? (rebond 2) (03:44)
. **13**. Danone entreprise mondiale : quel est l'outil et quelles langues dans les communautés ? (rebond 3) (03:28)
. **14**. Pourquoi ne pas avoir commencé à partager directement avec l'outil « réseau social » ? (rebond 4) (02:38)
. **15**. Comment peut se gérer la reconnaissance dans un réseau social ? (rebond 5) (02:46)
. **16**. Le réseau social a-t-il un effet sur « l'appétence formation » ? (rebond 6) (01:57)
. **17**. Réseaux sociaux : que faire pour susciter la co-construction d'innovations ? (rebond 7) (04:16)
. **18**. Qui peut parler avec qui et pourquoi faire : quels sont les types de communautés ? (rebond 8) (04:33)
. **19**. Du réseau social à l'Intranet collaboratif 2.0 : quels facteurs de succès ? (rebond 9) (05:22)
. **20**. Réseau sociaux d'entreprises : comment aborder la question du ROI (retour sur investissement) et de la mesure des résultats ? (rebond 10) (05:41)

Les Mots-clefs :

Communauté de pratiques, réseau social, collectif travail, conduite changement, gestion connaissance, Danone

© Pratiques & Stratégies - octobre 2013

Questions, commentaires, renseignements ? : Université ouverte des compétences, uodc@uodc.fr.
Pratiques & Stratégies - 509 211 959 R.C.S PARIS - 42, rue Monge 75005 Paris - Déclaration d'activité de formation : N° 11 75 45765 75.

Entreprise web 2.0, communautés professionnelles
L'expérience de Renault

Juliette Girard
Responsable du programme Web 2.0 chez Renault Consulting

Entreprise web 2.0, communautés de pratiques professionnelles, réseaux sociaux d'entreprises (RSE)...
Ce sont des concepts et parfois des pratiques intéressantes qui font flores aujourd'hui en terme de management. En témoignent colloques, livres, salons professionnels et... grands projets de déploiements d'outils dans les entreprises et les organisations.
Pour qui a un peu de mémoire, cela rappelle l'engouement d'il y a 10-15 ans pour le fameux KM (Knowledge Management). Dont plus personne ne parle, ou quasi.

Les ingrédients paraissent très proches, et pour en citer quatre :
• les possibilités offertes par les technologies et les réseaux ;
• l'esprit nouveau qui serait porté par les « jeunes », qui sont naturellement toujours très différents des jeunes de la génération précédente...

Les Séquences :

. **Extrait découverte**. Juliette Girard : Les managers et le 2.0 : un point hypersensible (00:30)
. **1**. Partage et réseaux sociaux dans l'entreprise : ça ne fonctionne pas comme Facebook (03:04)
. **2**. Le Web 2.0 chez Renault : quatre ans de mise en place. Faire l'inventaire, les premiers pas, tester (04:09)
. **3**. Le Web 2.0 chez Renault : quatre ans de mise en place. Préparer le terrain, la « task force », la stratégie digitale (05:07)
. **4**. Des questions au déploiement d'un outil de réseau social d'entreprise (RSE) (02:31)
. **5**. Trois exemples de communautés professionnelles Web 2.0 chez Renault (08:32)
. **6**. La mise en place du réseau social global d'entreprise : My Declic (06:27)
. **7**. Trois convictions fortes et conditions de réussite d'un réseau social d'entreprise (05:30)
. **8**. Passer au Web 2.0 : le jeu en vaut-il la chandelle ? (rebond 1) (04:47)
. **9**. Comment les managers vivent-ils l'arrivée du 2.0 ? (rebond 2) (03:13)
. **10**. Déployer une communauté de pratiques : ratées et réussites (rebond 3) (04:18)
. **11**. Entreprise Web 2.0 : une question « DRH » ou « Direction des systèmes d'information » ? (rebond 4) (01:40)
. **12**. Comment bien lancer sa communauté de pratiques, et avec qui ? (rebond 5) (02:20)
. **13**. Pair ou hiérarchique : qui est le « community manager » ? (rebond 6) (02:21)
. **14**. Des indicateurs de la « maturité collaborative » dans l'entreprise ? (rebond 7) (01:55)

Les Mots-clefs :

Communauté de pratiques, réseau social, collectif travail, conduite changement, gestion connaissances, communication travail, Renault

© Pratiques & Stratégies - février 2013

Communautés professionnelles de pratiques et réseaux
L'expérience du Groupe Solvay

Philippe Drouillon
Manager de l'amélioration des performances et de l'organisation, Groupe Solvay

Solvay, c'est apparemment la « vieille » industrie. Fondée en Belgique au XIXème siècle, implantée mondialement (60 pays), elle emploie plus de 30.000 personnes au sein de trois branches d'activité : la chimie, le plastique, et Rhodia, récemment rachetée.

Depuis une dizaine d'années, Philippe Drouillon est chez Solvay en charge de la **gestion de l'information et des connaissances, de l'animation des réseaux et des communautés d'experts, de la stimulation de l'innovation.** Dit autrement : **c'est l'homme de l'amélioration des performances.**

Solvay est une entreprise industrielle, avec des usines, une longue histoire, des investissements en capitaux, des stratégies de long terme, une implantation mondiale...

Les Séquences :

. **Extrait découverte**. KM ou communautés de pratiques : des beaux documents que personne ne lit ! (01:08)
. **1**. Les outils collaboratifs : un attracteur étrange (03:43)
. **2**. Communautés de pratiques : pourquoi ça ne marche pas ? Comment bien démarrer ? (04:46)
. **3**. Communautés de pratiques : quelques « leçons apprises » sur la mise en place (07:36)
. **4**. Mettre en place une communauté de pratiques : les questions à se poser avant de commencer (03:06)
. **5**. Trois exemples de communautés professionnelles : communautés d'entraide, de « bonnes pratiques », d'innovation (07:12)
. **6**. Communauté de pratiques : un processus de gestion du changement (05:31)
. **7**. Le démarrage de la communauté : impatience des « chefs », obstination des animateurs (04:43)
. **8**. Il n'y a pas d'outils collaboratifs miracle (05:57)
. **9**. Transfert de connaissances : le syndrome de la bibliothèque bien remplie... et jamais visitée (05:18)
. **10**. Fonder, faire croître, maintenir la communauté : les différentes étapes (08:15)
. **11**. Quelle reconnaissance pour les membres d'une communauté de pratiques ? (05:35)
. **12**. Quand la hiérarchie résiste, que faire ? Commencer en « sous-marin » ? (02:39)
. **13**. Alors, un succès, un « benchmark » chez Solvay ? Retour sur la genèse d'un projet (04:07)
. **14**. Solvay : 60 pays, des freins culturels ? Quelle langue parle-t-on dans les communautés ? (02:36)
. **15**. Le hard et le soft de la collaboration : l'outil, un « cheval de Troie » (05:50)
. **16**. Communautés de pratiques chez Solvay : quels métiers concernés ? Une barrière de l'écrit ? (02:24)
. **17**. Évaluer le retour sur investissement d'une communauté de pratiques ? (02:59)
. **18**. Frilosité des dirigeants ? Confidentialité, pouvoir parler des « near-misses » : ... L'entre pairs (05:31)

Les Mots-clefs :

Communauté de pratiques, collectif travail, réseau, conduite changement, gestion connaissances, Solvay

© Pratiques & Stratégies - mars 2012

Questions, commentaires, renseignements ? : Université ouverte des compétences, uodc@uodc.fr.
Pratiques & Stratégies - 509 211 959 R.C.S PARIS - 42, rue Monge 75005 Paris - Déclaration d'activité de formation : N° 11 75 45765 75.

Réseaux sociaux, communautés de pratiques : les effets sur le travail

Véronique Duveau
Professeure associée à l'Université de Lorraine, CRTD Cnam, Pédagogue multimedia

Que se passe-t-il réellement dans un "réseau social professionnel" ?
Quels en sont les effets : sur le travail de chacun, sur la compétence collective de la communauté professionnelle, sur les personnes ?

Existe-t-il des conditions particulières (voire indispensables), à réunir pour permettre que de véritables échanges aient lieu ?
Cela a-t-il des liens avec ce qui se passe (depuis longtemps) dans certaines communautés de pratiques, voire dans certains groupes d'analyse des pratiques ?
Les technologies sont-elles réellement provocatrices de changements ?
Le sujet fait la "Une" de la presse et des médias (le phénomène Facebook, etc.)...

Les Séquences :

. **Extrait découverte**. Les TIC au service du travail, des métiers, du pouvoir d'agir (01:09)
. **1**. Un paradoxe : une intervention sans "prothèse"... (01:22)
. **2**. Des TIC qui transforment les métiers, et des "loupes" pour observer, analyser le travail (05:13)
. **3**. Première figure, les mondes qui ne se rencontrent pas : les jeunes avec leurs TIC, le centre de formation, l'entreprise (10:03)
. **4**. Deuxième figure, l'apprentissage des outils collaboratifs : les cadres de santé en formation continue (16:25)
. **5**. Troisième figure, l'espace d'échange comme « lieu du métier » : la communauté des juges pour enfants (15:07)
. **6**. Des conditions de l'usage des réseaux et communautés de pratiques professionnelles (08:15)

Les Mots-clefs :

Communauté de pratiques, collectif travail, réseau, métier, technologie éducative, Internet, centre formation apprenti, encadrement santé, juge, identité professionnelle, identité sociale

Vidéo séquencée n° 106
© Pratiques & Stratégies - juin 2010

Questions, commentaires, renseignements ? : Université ouverte des compétences, uodc@uodc.fr.
Pratiques & Stratégies - 509 211 959 R.C.S PARIS - 42, rue Monge 75005 Paris - Déclaration d'activité de formation : N° 11 75 45765 75.