HAL
open science

Créer et animer des communautés de pratique : préconisations pour une entreprise de formation et de conseil

Florence Stenuit Hautdidier

To cite this version:

Florence Stenuit Hautdidier. Créer et animer des communautés de pratique : préconisations pour une entreprise de formation et de conseil. domain_shs.info.gest. 2006. mem_00000413

HAL Id: mem_00000413

https://memsic.ccsd.cnrs.fr/mem_00000413

Submitted on 19 Dec 2006

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.

CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET METIERS
INSTITUT NATIONAL DES TECHNIQUES DE LA DOCUMENTATION

MEMOIRE

pour obtenir le

DESS en Sciences de l'information et de la documentation spécialisées

présenté et soutenu par

Florence Stenuit Hautdidier

le 9 octobre 2006

Créer et animer des communautés de pratique :

Préconisations pour une entreprise de formation et de conseil

Jury :
Evelyne Ross
Catherine Isselin

Cycle supérieur Promotion XXXV

A Etienne, Gabriel

et à tous ceux qui ont accompagné ce mémoire

Remerciements

Je souhaite remercier Madame Catherine Isselin pour son soutien et sa disponibilité tout au long de mon travail. Les échanges que nous avons eus ensemble ont enrichi et fait évoluer ma réflexion.

Un grand merci à Madame Evelyne Ross pour sa confiance et son soutien. Ses conseils, en particulier pour l'organisation de ce travail, m'ont été précieux.

Un grand merci à Claire Beyou, Naïma Bouda et Alexandra Ciaccia, membres de l'équipe Recherche et développement de la Cegos, pour les nombreux temps d'échange que nous avons eus. Les questions, suggestions et remarques qu'elles m'ont alors formulées m'ont permis d'approfondir mes recherches.

Un grand merci également à tous ceux qui ont généreusement accepté de m'offrir une partie de leur temps pour me décrire leurs expériences en matière de communauté de pratique ou d'expériences d'échanges de connaissances. Merci donc à Frédérique Cuisiniez, Jean-François Goxe, Jean Liguori, Arnaud Waeters, Emilie Brussat.

Un grand merci complice à Soizic et Corinne pour les deux années passées ensemble à l'INTD, pour nos fructueux échanges (y compris de pratique !) et pour l'intérêt qu'elles ont porté à mon sujet.

Enfin, je remercie Etienne pour ses relectures mais surtout pour son soutien sans faille et sa patience inépuisable.

Résumé

Créer et animer des communautés de pratique : préconisations pour une société de formation et de conseil / Florence Stenuit Hautdidier. – Paris : INTD-CNAM, 2006 . – Mémoire DESS . – Gloss., Bibliogr., 62 ref. – 201 p.

Encore peu présentes au sein des entreprises françaises, les communautés de pratique représentent une nouvelle forme d'organisation facilitant la gestion des connaissances, les échanges entre pairs, l'apprentissage. Après en avoir rappelé les définitions et les enjeux, ce mémoire étudie l'opportunité de développer des communautés au sein d'une entreprise de conseil et de formation en entreprise. Des préconisations sont faites pour en faciliter l'émergence dans ce contexte particulier.

COMMUNAUTE DE PRATIQUE

GESTION DE CONNAISSANCES

DEFINITION

SOCIETE DE CONSEIL

CONSULTANT

FORMATION CONTINUE

FORMATION PROFESSIONNELLE

PEDAGOGIE

ETUDE D'OPPORTUNITE

Table des matières

INTRODUCTION **12**

PREMIERE PARTIE LES COMMUNAUTES DE PRATIQUE : DEFINITION ET ENJEUX **15**

1 LE CONCEPT DES COMMUNAUTES DE PRATIQUE : QUEL CONTEXTE D'EMERGENCE ? **16**

1.1 L'AVENEMENT DE L'ECONOMIE DE LA CONNAISSANCE 16

1.2 UN ENJEU POUR L'ORGANISATION : PASSER DE L'INFORMATION A LA CONNAISSANCE 17

1.2.1 Information, connaissance, savoir-faire, compétence et pratique : comment les distinguer ? *18*

1.2.1.1 L'information *18*

1.2.1.2 La connaissance *18*

1.2.1.3 Le savoir-faire et la pratique *19*

1.2.1.4 La compétence *21*

1.2.2 Le cycle de vie de la connaissance *22*

1.3 L'ORGANISATION APPRENANTE 23

1.4 LE MANAGEMENT DES CONNAISSANCES ET SES MULTIPLES FORMES 24

1.4.1 Des définitions du management des connaissances *25*

1.4.2 Le processus de management des connaissances *26*

1.4.3 Les évolutions du management des connaissances *27*

1.5 L'EMERGENCE DES COMMUNAUTES DE PRATIQUE 28

1.5.1 La communauté : une notion sociologique *28*

1.5.2 Une nouvelle application : les communautés en ligne *28*

1.5.3 Les communautés de pratique : un concept issu des travaux de l'Institut for research on learning *29*

1.5.4 Le déploiement du concept « communautés de pratique » : recherches et applications *30*

2 LES COMMUNAUTES DE PRATIQUE : QUELLE DEFINITION ? **33**

2.1 DES DEFINITIONS DES COMMUNAUTES DE PRATIQUE 33

2.1.1 Une définition formelle des communautés de pratique *33*

2.1.2 Une définition « en creux » des communautés de pratique *33*

2.1.3 Des caractéristiques communes aux différentes communautés de pratique *34*

2.2 LES PRINCIPES DE VIE D'UNE COMMUNAUTE 36

2.2.1 Différents niveaux de participation *36*

2.2.2 L'auto-organisation *37*

2.2.3 Le cycle de vie d'une communauté *38*
2.2.3.1 Cinq stades de développement *38*
2.2.3.2 Des phases communes de création de connaissances *42*
2.3 LES CARACTERISTIQUES D'UNE COMMUNAUTE 43
2.3.1 Son contexte organisationnel *43*
2.3.2 Ses caractéristiques « démographiques » *45*
2.3.3 Sa composition *46*
2.3.4 Son environnement technologique *47*
2.3.5 Son fonctionnement *47*

3 LES COMMUNAUTES DE PRATIQUE : QUELS ENJEUX POUR UNE ORGANISATION ? 49

3.1 LES APPORTS DES COMMUNAUTES DE PRATIQUE A L'ORGANISATION 50
3.1.1. Gagner en productivité *50*
3.1.2. Innover *50*
3.1.3. Capitaliser des connaissances et des pratiques, socialiser des connaissances implicites ... *51*
3.1.4. Participer et appuyer la stratégie de l'entreprise *53*
3.2 INTERETS POUR LES MEMBRES DE LA COMMUNAUTE 54
3.2.1 Apprendre *54*
3.2.2 Prendre des décisions *55*
3.2.3 Trouver des bénéfices personnels *55*

DEUXIEME PARTIE IMPLANTER DES COMMUNAUTES DE PRATIQUE A LA CEGOS : LE CONTEXTE PARTICULIER D'UNE ENTREPRISE DE FORMATION ET DE CONSEIL AUX ENTREPRISES 57

1 LA CEGOS : PRESENTATION GENERALE 58

1.1 SON HISTOIRE [52, CEGOS] 58
1.1.1 La Commission générale d'organisation scientifique du travail *58*
1.1.2 Pionnière française de l'échange d'expériences *58*
1.1.3 Parmi les premiers cabinets français de conseil *59*
1.1.4 Précurseur en formation professionnelle *59*
1.2 SON ORGANISATION 60
1.3 SES METIERS ET LEURS SPECIFICITES 61
1.3.1 Le consultant-formateur : un métier aux multiples facettes *62*
1.3.2 Des caractéristiques communes *63*
1.3.2.1 Des qualités nécessaires *63*
1.3.2.2 Des habitudes de travail partagées *64*
1.3.2.3 Des métiers basés sur le savoir *65*
1.3.3 Des attentes en matière d'information et de connaissances *66*

2 L'IMPLANTATION DES COMMUNAUTES DE PRATIQUE A LA CEGOS : ANALYSE SWOT 68

2.1 DES MENACES 68
2.2 DES OPPORTUNITES 70
2.3 DES FORCES ET DES ATOUTS 71
2.3.1 Le contexte organisationnel 71
2.3.2 Les habitudes en matière d'information 72
2.3.3 Les collaborateurs 76
2.4 DES FAIBLESSES 77
2.4.1 Le contexte organisationnel 77
2.4.2 La nature des informations et connaissances CEGOS 79
2.4.3 Les collaborateurs 80
2.5 SYNTHESE 82

TROISIEME PARTIE IMPLANTER DES COMMUNAUTES DE PRATIQUE A LA CEGOS : PRECONISATIONS 84

1. ANALYSER AU PREALABLE LES EXPERIENCES DE SOCIETES APPARTENANT AUX SECTEURS DE LA FORMATION OU DU CONSEIL 86

1.1 LE CAS DEVOTEAM 87
1.2 LE CAS CAP GEMINI 95
1.3 LE CAS AXIEM 97
1.4 LES EXPERIENCES CEGOS D'ECHANGE DE PRATIQUE SUR LA PEDAGOGIE 100

2 CREER LA COMMUNAUTE DE PRATIQUE 104

2.1 TROUVER UNE IDENTITE A LA COMMUNAUTE 105
2.1.1 S'accorder sur la thématique de la communauté 105
2.1.2 Définir des objectifs partagés 107
2.1.3 Construire une fiche de mission de la communauté 108
2.2 CONSTRUIRE UN GROUPE 110
2.2.1 Identifier sa composition idéale et le mode de recrutement de ses membres 110
2.2.1.1 La composition idéale 110
2.2.1.2 Le mode de recrutement 112
2.2.2 Définir des rôles 113
2.2.2.1 Les rôles nécessaires à la vie d'une communauté 114
2.2.2.2 Les détenteurs du savoir : les membres de la communauté 114
2.2.2.3 Un rôle fondamental : l'animateur 116
2.2.2.4 Le coach 121
2.2.2.5 Le sponsor 123
2.2.2.6 L'équipe de développement: technicien, fournisseur d'informations 124

2.2.2.7 Quel(s) rôle(s) pour des professionnels de l'information ? ... 126
2.3 TROUVER DES RESSOURCES ET DES OUTILS ... 128
2.3.1 Mesurer l'implication de l'organisation et du management ... 129
2.3.2 Se faire allouer des ressources ... 129
2.3.3 Outiller la communauté de pratique ... 130
2.3.3.1 Les outils nécessaires ... 131
2.3.3.2 Des bénéfices et des risques ... 131
2.3.3.3 Les leçons d'expériences antérieures en matière de choix technologiques ... 133
2.3.3.4 Quel choix à la CEGOS ? ... 134
2.4 DEFINIR UN FONCTIONNEMENT ... 136
2.4.1 Proposer des activités ... 136
2.4.2 Définir des règles communes ... 139
2.5 LANCER OFFICIELLEMENT LA COMMUNAUTE ... 140
3 FAIRE VIVRE LA COMMUNAUTE DE PRATIQUE ... 142
3.1 FAVORISER LE PARTAGE DE CONNAISSANCES ET L'APPRENTISSAGE ... 142
3.1.1 Développer la confiance ... 143
3.1.2 Motiver les membres de la communauté ... 145
3.2 EVALUER LE FONCTIONNEMENT DE LA COMMUNAUTE ... 147
3.3 FAIRE CONNAITRE LA COMMUNAUTE ... 149
CONCLUSION ... 150
BIBLIOGRAPHIE ... 152
ANNEXES ... 189
ANNEXE 1 UNE COMMUNAUTE DE PRATIQUE PEDAGOGIE : FICHE PROJET PREPAREE PAR LE POLE « METHODES ET CAPITALISATION » ... 190
ANNEXE 2 L'ESPACE COLLABORATIF DE LA COMMUNAUTE DE PRATIQUE PEDAGOGIE ... 195
ANNEXE 3 GLOSSAIRE ... 199

Liste des tableaux

Tableau 1 Différences entre connaissance et information [8, Balmisse] 19
Tableau 2 Comparaison des communautés de pratique avec différentes formes d'organisation 34
Tableau 3 Cinq niveaux d'intégration d'une communauté dans une organisation [40, Wenger, Snyder, Mc Dermott] 44
Tableau 4 Bénéfices d'une communauté de pratique 49
Tableau 5 Fonctions tenues par les membres d'une CP 115
Tableau 6 Fiche de poste de l'animateur 117
Tableau 7 Fiche de poste du coach 122
Tableau 8 Fiche de poste du sponsor 124
Tableau 9 Rôles de l'équipe de développement 125
Tableau 10 Compétences du professionnel de l'information documentation pouvant être utiles aux CP 127
Tableau 11Richesse du transfert d'information selon les médias de communication [13, Prax] 137
Tableau 12 Principaux facteurs de création de la confiance [12, Prax] 144
Tableau 13 Apports mesurables et non mesurables d'une communauté de pratique [32, Meingnan] 148

Liste des figures

Figure 1 Articulation information, connaissance, savoir-faire, pratique, compétence 21
Figure 2 Spirale de la connaissance [9, Beyou] 22
Figure 3 Processus de management des connaissances [9, Beyou] 26
Figure 4 Caractéristiques de la structure d'une communauté de pratique selon Wenger [49, Robial].....35
Figure 5 Niveaux de participation à la communauté de pratique.....36
Figure 6 Stades de développement d'une communauté de pratique [43, Cefrio].....38
Figure 7 Organigramme de la CEGOS en 2006.....61
Figure 8 Opportunité des communautés de pratique à la CEGOS : analyse SWOT 82
Figure 9 DEVOTEAM : les domaines des communautés de pratique.....87
Figure 10 DEVOTEAM : l'intégration des communautés de pratique au parcours professionnel du consultant.....89
Figure 11 DEVOTEAM : les rôles d'animation des communautés 90
Figure 12 Etapes de création d'une communauté.....105
Figure 13 Grandes fonctionnalités proposées par les outils communautaires 133

Liste des annexes

Annexe 1 Une communauté de pratique Pédagogie : fiche projet préparée par le Pôle « Méthodes et capitalisation » 190
Annexe 2 L'espace collaboratif de la communauté de pratique Pédagogie 195
Annexe 3 Glossaire 199

Introduction

Les entreprises doivent aujourd'hui faire face à une économie mondialisée, où la concurrence est exacerbée. Désormais ce n'est plus seulement la qualité de leurs produits ou de leurs prestations qui fait la différence mais leur capacité à innover, à développer rapidement des nouveautés pour répondre au plus près aux attentes du marché. Catalysés par le développement des nouvelles technologies et de la communication, les flots d'informations que l'entreprise gère et génère sont de plus en plus importants.
Dans cette économie où l'information et l'immatériel deviennent des atouts stratégiques, les entreprises cherchent des moyens de valoriser leur capital immatériel, représenté notamment par leurs compétences et leurs connaissances. Parmi les méthodes utilisées : la gestion et le management des connaissances, l'échange de pratiques.

Ce contexte a incité chercheurs et praticiens à s'intéresser, depuis une quinzaine d'années , à une forme particulière d'organisation : les communautés de pratique. Les analyses menées sur ces groupes, qu'ils soient développés de manière institutionnelle ou informelle, ont en effet révélé les formes particulières d'apprentissage, d'échanges et de capitalisation qu'ils permettent.

C'est pour répondre à des besoins similaires d'innovation, d'apprentissage et d'optimisation des connaissances internes que la CEGOS, société de formation et de conseil, a commencé à étudier différents moyens de développer l'apprentissage de ses collaborateurs et la capitalisation des connaissances internes.
Les membres du pôle « Méthodes et capitalisation » de cette entreprise nous ont chargé d'étudier si les communautés de pratique pouvaient être une solution adaptée à une société de formation et de conseil.

Dans une première partie nous définirons le concept des communautés de pratique : son contexte d'émergence, les caractéristiques des communautés mais aussi les bénéfices qu'une organisation et ses collaborateurs peuvent en retirer.
Une seconde partie étudiera le contexte particulier de la CEGOS. Ceci nous permettra de mesurer s'il est opportun d'envisager que des communautés de pratique y soient créées et deviennent des outils de capitalisation et de partage.

Enfin, nous ferons des préconisations et définirons différentes étapes à franchir pour créer et animer des communautés de pratique. Pour cela nous nous appuierons sur des expériences de communautés de pratique dans des entreprises de conseil ou de partage de pratique au sein de la Cegos.

Pour rendre la lecture de ce mémoire plus aisé, nous avons utilisé trois codes de lecture :

- les initiales CP signifient « communauté de pratique »
- les chiffres entre crochets (par exemple [19, Chanal]) renvoient aux références de la bibliographie thématique analytique
- le nom des entreprises est toujours écrit en majuscules

Par ailleurs, les définitions des principaux concepts utilisés ont été réunies dans un glossaire proposé en annexe 3.

Première partie
Les communautés de pratique : définition et enjeux

1 Le concept des communautés de pratique : quel contexte d'émergence ?

1.1 L'avènement de l'économie de la connaissance

Selon de nombreux auteurs en économie (David, Lundvall, Eliasson, Pavitt, Winter, Teece), en sociologie (Dell[1], Touraine[2]) ou en gestion (Drucker[3], Reich, Prahalad, Hamel), le système économique connaît depuis deux décennies une profonde mutation. Les logiques économiques d'un marché longtemps dominé par l'offre puis par la demande laissent désormais la place à « une économie de la connaissance ».

Le développement des nouvelles technologies, des réseaux de communication et en particulier d'Internet permet un accroissement sans précédent du volume d'informations générées par les entreprises. **Le facteur rare (et donc source de compétitivité) devient la connaissance, c'est-à-dire la capacité à interpréter et traiter l'information**.

Cette place désormais prépondérante de la connaissance dans le système économique a été entérinée par l'OCDE dans un rapport publié en septembre 1999 : « *L'actuelle accélération des progrès de la science et de la technologie doit s'interpréter par le fait que les économies des pays de l'OCDE sont de plus en plus fondées sur la connaissance* » [3, OCDE].

En mars 2000, au sommet économique et social de Lisbonne, l'Union européenne s'est donné un objectif stratégique pour la première décennie du XXIème siècle : « *devenir l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique, capable d'une croissance économique durable, accompagnée d'une amélioration quantitative et qualitative de l'emploi et d'une plus grande cohésion sociale.* » [4, Union européenne]

---

[1] Pour Daniel Dell, la société postindustrielle se définit par la place prépondérante des services (liés à la santé, l'enseignement, la recherche et l'administration), le poids accru des techniciens, scientifiques et ingénieurs dans les structures professionnelles, la primauté du savoir théorique faisant de la connaissance une ressource stratégique.

[2] Alain Touraine insiste, quant à lui, sur le fait que, dans la société post-industrielle, la croissance dépend de plus en plus exclusivement de la connaissance (recherche, innovation, communication) et de l'existence d'une sphère élargie de travailleurs dévolus à la production et la diffusion de savoirs.

[3] En 1994, dans son ouvrage « Post-capitalist society », Peter Drucker démontre que depuis la fin du XIXème siècle, l'économie connaît un changement radical dans lequel la ressource rare est la connaissance. [2, Drucker]

En 2003, le Commissariat au plan indique quant à lui qu'« *à l'échelle de l'entreprise, il est de plus en plus clair que l'avantage compétitif repose avant tout sur les compétences de ses ressources humaines et la capacité à se doter d'une organisation apprenante, qu'il a pour principal ressort la dynamique du savoir et des compétences, qu'il suppose le partage des savoirs* » [1, Commissariat au plan].

Désormais, l'entreprise doit se distinguer par ses capacités d'innovation, par la souplesse de son organisation, par l'efficacité de ses réseaux, par la qualité des relations qu'elle entretient avec ses partenaires (clients, fournisseurs…), par ses compétences propres, par sa faculté à manager les hommes et à les former. **Elle doit veiller à ce que la connaissance se crée, se partage, circule, se transmette, se renouvelle**.
Les salariés eux aussi, pour maintenir leur employabilité et donc leur valeur dans l'entreprise et sur le marché du travail, doivent cultiver leurs capacités à développer et entretenir leurs connaissances.

Deux approches ont été proposées conjointement aux entreprises pour développer cette capacité : d'une part **rendre l'organisation apprenante, d'autre part gérer les connaissances détenues par l'entreprise. Avec un enjeu commun : savoir transformer l'information en connaissance et en faire un avantage concurrentiel.**

1.2 Un enjeu pour l'organisation : passer de l'information à la connaissance

Pour entrer dans l'économie de la connaissance, l'entreprise doit réussir à valoriser l'information parfois surabondante qui l'entoure ou qu'elle génère pour la transformer en connaissances qu'elle puisse exploiter et transformer en avantage stratégique. Pour mieux en comprendre les enjeux puis mesurer les apports de l'organisation apprenante, du management des connaissances et des communautés de pratique, nous avons choisi d'une part de distinguer information, connaissance, pratique et compétence et d'autre part de dessiner une typologie des connaissances ainsi que leur cycle de vie dans l'entreprise.

1.2.1 Information, connaissance, savoir-faire, compétence et pratique : comment les distinguer ?

1.2.1.1 L'information

Jean-Yves Prax la définit comme « *une collection de données organisées dans le but de délivrer un message, le plus souvent sous une forme visible, imagée, écrite ou orale. La façon d'organiser les données résulte d'une intention de l'émetteur et est parfaitement subjective* » [13, Prax].

L'information est donc une ou des donnée(s) interprétée(s). C'est la mise en contexte d'un élément brut, une donnée, ainsi que l'intention de l'émetteur qui crée de la valeur ajoutée et permet de constituer une information. Comprendre une information implique donc de comprendre non seulement les données mais aussi les relations qui existent entre elles.

1.2.1.2 La connaissance

La connaissance, ou savoir[4], elle, va être une information comprise, c'est-à-dire assimilée et utilisée, qui permet d'aboutir à une action[5]. Comme le rappelle Claire Beyou, elle est « *une construction interne élaborée par chaque individu à partir des informations de l'environnement, de l'action et de l'expérimentation, mais aussi de l'enseignement initial ou professionnel* »[9, Beyou]. Une connaissance peut elle-même générer de nouvelles connaissances et informations.

Les différences entre information et connaissance[6] peuvent être présentées selon quatre caractéristiques : leur nature, leur transmission, leur reproduction et leur capacité.

---

[4] En anglais, connaissance et savoir sont signifiés par un seul et même mot : *knowledge*. Nous avons fait le choix dans ce mémoire d'utiliser ces deux mots comme synonymes.

[5] Cette action peut aussi bien être une résolution de problèmes mathématiques qui demande de recourir à une information comme un théorème ou la rédaction d'une synthèse qui demandera de coordonner un ensemble d'informations.

[6] Gilles Balmisse propose un exemple pour distinguer ces deux notions : Un bulletin météo annonçant « Il *fera 28° à Montpellier* » donne une information (la température). La connaissance de l'influence de la température sur la façon de s'habiller aidera le récepteur de cette information à choisir un tee-shirt plutôt qu'un pull. Face à une autre information « *Il fera 1° à Montpellier* », la même connaissance le fera opter pour un vêtement plus chaud.[8, Balmisse]

	Information	**Connaissance**
Nature	Tangible Atteste d'un fait	Non tangible Appartient à un processus de raisonnement
Transmission	Simple Via un enregistrement, une récitation	Difficile Nécessite un apprentissage
Reproduction	Facilement copiable	Difficilement reproductible car dépendante de la compréhension de chaque individu
Capacité	Réduction de l'incertitude	Compréhension

Tableau 1 Différences entre connaissance et information [8, Balmisse]

La connaissance a **diverses formes**. Elle peut être :

- **Explicite** : elle est formalisée et transférable sans trop de difficulté. Elle peut être représentée par une procédure, un dessin, un texte. Elle constitue la forme la plus accessible des connaissances.
- **Tacite**. Elle est alors plus personnelle, intuitive, fruit d'une expérience personnelle. Elle est d'autant plus difficile à formaliser que souvent l'expert n'a pas conscience de la posséder.
- **Implicite**. Il s'agit de connaissances que nous ne voulons pas formaliser car trop longues à expliquer ou considérées comme compréhensibles par l'interlocuteur[7]. Appartiennent aux connaissances implicites, le vocabulaire d'un métier, les us et coutumes, les rites d'un groupe.

La connaissance peut par ailleurs être **individuelle, collective** (appartenant à un groupe de travail, à une équipe) **ou organisationnelle** (appartenant à l'entreprise).

1.2.1.3 Le savoir-faire et la pratique

Le **savoir faire et la pratique s'appuient eux sur les connaissances pour les mettre en oeuvre dans une action, pour résoudre un problème**.

[7] Souvent l'émetteur pensera alors « *Il sait de quoi je veux parler* ».

Ainsi, le **savoir faire** est défini par Jean François Ballay comme « *le bon équilibre entre savoir et action, c'est-à-dire l'ensemble des connaissances qui sont mises en œuvre lorsque nous sommes en train d'agir…. Que ce soit pour fabriquer, pour concevoir, pour réparer, pour communiquer, pour vendre, pour planifier, pour diriger, toutes ces tâches, toutes ces activités exigent du savoir-faire.* »[7, Ballay] Gilles Balmisse le conçoit comme « *la capacité à réaliser des actions précises dans le but de remplir les devoirs de sa tâche. Il se développe parallèlement à l'expérience d'un collaborateur et résulte de la mise en œuvre des connaissances acquises par ce dernier dans le cadre d'une activité particulière. Le savoir-faire est le fuit de l'optimisation de l'efficacité des raisonnements et des gestes réalisés dans un contexte précis*» [8, Balmisse].

Le savoir-faire est donc toujours tributaire d'actions. Comme les connaissances tacites avec lesquelles il est souvent confondu, le savoir-faire contient une partie personnelle qui peut différer d'un individu à l'autre, une partie d'évidence qui ne nécessite pas d'être explicitée parce qu'elle semble partagée par tous. Il comprend à la fois du savoir stabilisé voire en partie formalisé et des notions résultants de tâtonnements et d'expériences en cours. Il est en quelque sorte le **fruit de la confrontation répétée des connaissances acquises à l'activité quotidienn**e : toutes les connaissances ne deviennent pas des savoir-faire.

La notion de **pratique** trouve, quant à elle, sa source dans le concept marxiste de *praxis* et dans la théorie de la pratique de Bourdieu [16, Golsorkhi, Huault]. Celui-ci explique que, « *dans la plupart des contextes, les comportements des agents sociaux sont l'expression non réflexive de dispositions, de capacités, d'habitus c'est-à-dire d'acquis pour un champ de pratique* » [37, Soulier]. Il met ainsi en avant la nature pratique de la connaissance mobilisée dans les actes de chacun plutôt que son aspect théorique, abstrait.

Pour Etienne Wenger, la pratique est « *ce qui permet à chacun d'accomplir sa mission et de vivre une expérience satisfaisante au travail. La pratique relève du faire, dans ses dimensions à la fois historiques et sociales et dans sa capacité à produire de la structure et une signification aux actions. Le concept de pratique inclut donc à la fois le champ de l'explicite (le langage, les outils, les documents, les symboles, les procédures, les règles que les différentes pratiques rendent explicites) et le registre du tacite (relations implicites, conventions, hypothèses, représentations sur le monde.* » [19, Chanal]

Guy le Boterf, quant à lui, définit la pratique comme « *une séquence d'actions mises en œuvre par un sujet pour réaliser une activité prescrite, pour résoudre une situation problème ou pour faire face à un évènement* » [61, Le Boterf].

Toujours fruit d'une expérience, la pratique comprend donc les connaissances explicites, tacites et implicites développées et mises en œuvre par les acteurs dans leur activité quotidienne.

1.2.1.4 La compétence

La **compétence** est en général définie comme « ***la capacité à mobiliser efficacement des connaissances dans un contexte donné afin de produire de l'action réussie***» [9, Beyou]. Toujours liée à un contexte, elle se situe « *à la frontière de trois domaines : le domaine du parcours biographique (socialisation), le domaine de l'expérience professionnelle et le domaine de l'éducation* » [13, Prax].

Sont souvent distinguées les compétences opérationnelles (les capacités à réaliser des activités), les compétences relationnelles (le savoir être) et les compétences cognitives.

Ces dernières regroupent : les démarches intellectuelles (les stratégies de résolution de problèmes), les savoirs et les connaissances (théoriques et techniques), les relations au temps et à l'espace, les relations aux autres.

La compétence permet donc de « synthétiser » les connaissances théoriques, les savoir-faire et la pratique avec les compétences relationnelles de chacun.

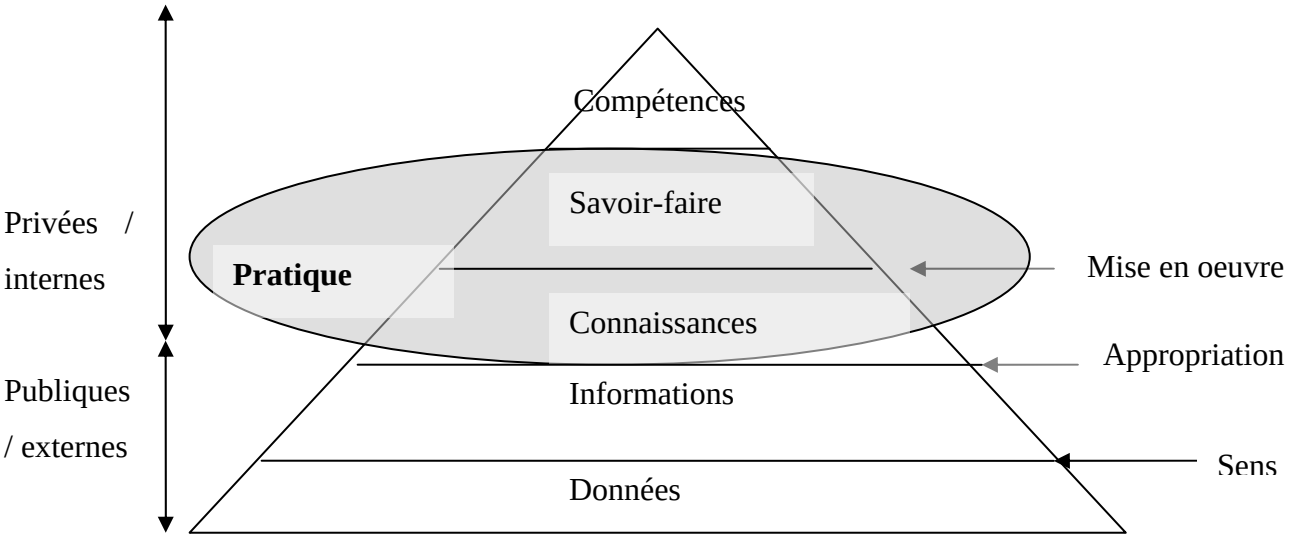


Figure 1 Articulation information, connaissance, savoir-faire, pratique, compétence[8]

[8]A partir des schémas de Claire Beyou [9, Beyou] et de Jean-François Ballay [7, Ballay], en y ajoutant la dimension « Pratique »

Comme le présente la figure 1, les différents concepts des données, de l'information, des connaissances, du savoir-faire, des compétences et de la pratique sont articulés entre eux.

1.2.2 Le cycle de vie de la connaissance

Pour aider l'organisation à maîtriser et développer ces différents niveaux, Nonaka et Takeuchi [11, Nonaka, Takeuchi] ont déterminé **quatre modes de création et de transmission du savoir** dans l'entreprise dont l'articulation dessine la spirale de la connaissance :

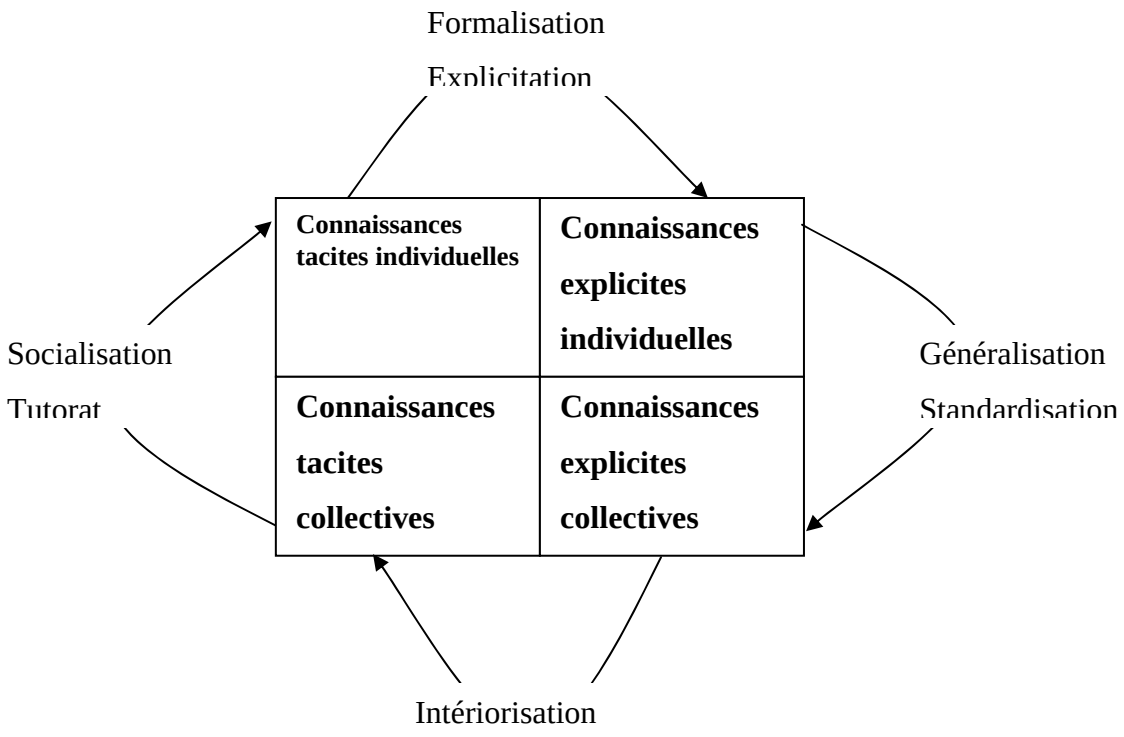


Figure 2 Spirale de la connaissance [9, Beyou]

- La **formalisation - explicitation** des connaissances d'une personne permet de **passer des connaissances tacites individuelles aux connaissances explicites du même individu**. Il s'agit donc de verbaliser, de transcrire des connaissances détenues par un individu pour ensuite les proposer dans un système accessible à tous (document, base de connaissance, ouvrage, système expert). Elle permet la mémorisation et la transmission du savoir.

- la **socialisation - tutorat** a pour objectif **d'enrichir les connaissances tacites d'un individu avec les connaissances tacites collectives**. Cette transmission se fait naturellement lors de tutorats, de travaux de groupe.
- La **généralisation - standardisation** : **l'échange et l'agrégation de savoirs explicites individuels** donnent naissance à d'autres savoirs explicites par l'intermédiaire d'un langage commun et de différents médias de transmission. Il s'agit de partager des connaissances via un outil et de transformer des expériences en normes collectives.
- L'**intériorisation** qui **transforme des savoirs explicites en connaissances tacites**. La pratique répétée d'un savoir ou d'un savoir-faire permet à celui-ci de s'enraciner dans les comportements ou dans les mémoires des acteurs ou dans celle de l'organisation.

1.3 L'organisation apprenante

Comme l'information, la connaissance est présente dans l'entreprise mais cette dernière doit réussir à mieux la maîtriser pour pouvoir en faire un avantage stratégique. Pour permettre aux entreprises de remplir cet objectif et de mieux s'adapter au changement, chercheurs et praticiens ont développé la notion d' « organisation apprenante ».

Les premiers, Chris Agyris et Donald Schön, ont défini en 1978 l'organisation apprenante comme « *la détection et la correction des erreurs* »[9]. Dogson, en 1993, la décrit comme la manière dont les entreprises établissent, complètent et organisent connaissances et routines autour de leurs activités et dans leurs cultures ainsi que la façon dont elles adaptent et développent la compétence organisationnelle en améliorant la qualification de leur main d'œuvre[10].

S'inspirant de l'analyse systémique et des travaux de l'école de Palo Alto, Peter Senge, quant à lui, a étudié les obstacles à la créativité et les situations de travail en équipe, l'élaboration collective d'une vision partagée et l'apprentissage organisationnel [5, Senge]. Il définit l'organisation apprenante comme « *une organisation qui sait se développer et*

---

[9] ARGYRIS, Chris, SCHON, Donald. *Organisational learning: A theory of action perspective.* Reading, Mass: Addison Wesley, 1978.

[10] Dogson, M. *Organizational learning : a Review of Some Litteratures*. *Organization studies* , Vol. 14, No. 3, 1993, pp. 375-394

utiliser ses connaissances pour effectuer les changements nécessaires à sa survie et à sa durée ».

Selon Nonaka et Takeuchi [11, Nonaka, Takeuchi], pour développer la création de savoirs et donc être apprenante, l'entreprise doit :

- créer une vision mettant l'accent sur le savoir, privilégiant l'acquisition, la création et l'accumulation des savoirs
- créer un environnement propice aux échanges entre acteurs
- s'appuyer sur le processus de développement de produits nouveaux
- valoriser le rôle du management intermédiaire
- passer à une organisation matricielle où coexistent structure hiérarchique et structure projet, construire un réseau du savoir avec le monde extérieur

Elle va donc refléter une culture organisationnelle[11] où les gens collaborent et réfléchissent ensemble pour que l'organisation s'améliore constamment afin de devenir une organisation saine et agile. La synergie y est favorisée par le dialogue sur l'expérience et les connaissances, l'ouverture, la connaissance de soi, la collaboration avec toutes les composantes de l'organisation, la structure matricielle et la vision partagée. Ainsi, les gens se sentent valorisés, les équipes et l'organisation sont plus efficaces et s'adaptent mieux aux nouveaux défis.

Une organisation apprenante doit donc, d'une part, capitaliser et transférer les expériences et les compétences individuelles et collectives créées au sein de son organisation et, d'autre part, permettre à ses collaborateurs d'expérimenter, de créer et de transformer.

Différents méthodes et outils ont été développés pour atteindre ces objectifs. L'un d'eux va s'intéresser plus particulièrement aux connaissances : le management des connaissances[12].

1.4 Le management des connaissances et ses multiples formes

En 1991, le knowledge management est mis en exergue par un article paru dans Fortune [14, Stewart]. Pour la première fois, il est conseillé aux entreprises de se centrer davantage sur leurs connaissances que sur leurs biens matériels, conseil appuyé par le témoignage de

[11] Une façon d'être et de fonctionner dans un environnement

[12] Nous utiliserons indifféremment « management des connaissances », « gestion des connaissances » ou l'expression anglo-saxonne « knowledge management »

dirigeants de grandes sociétés américaines qui remarquent que les résultats qu'ils obtiennent sont directement liés à la façon de gérer les connaissances dans leur entreprise.

Les premiers postes de knowledge managers sont créés en 1996. Les premières formations universitaires sur ce thème s'ouvrent en 1998 à Berkeley, mais aussi dans les universités du Michigan, de Pennsylvanie et à Syracuse.

1.4.1 Des définitions du management des connaissances

De très nombreuses définitions du management des connaissances coexistent.

Ainsi le Cigref[13], dans un rapport sur ce sujet publié en 2000 [10, Cigref], définit la gestion des connaissances comme un **ensemble de modes d'organisation et de technologie visant à créer, collecter, organiser, stocker, diffuser, utiliser et transférer la connaissance dans l'entreprise**. La connaissance est matérialisée par des documents internes et externes, mais aussi sous forme de capital intellectuel et d'expérience, détenus par les collaborateurs ou les experts d'un domaine.

Jean-Yves Prax, l'un des experts français du domaine, propose quant à lui plusieurs définitions pour montrer **l'aspect polymorphe** de cette question :

- une définition utilitaire que donnerait chaque salarié de l'entreprise submergé au quotidien par l'information : trouver « *l'information dont j'ai besoin, au moment où j'en ai besoin et si possible sans que j'en fasse la demande* »
- une définition opérationnelle, liée au business et aux processus cœur de métier : combiner les savoirs et les savoir-faire dans les process, produits et organisations pour créer de la valeur
- une définition fonctionnelle à travers le cycle de vie de la connaissance qui passe de l'émergence d'une idée à sa formalisation, sa validation, sa diffusion, sa réutilisation et sa valorisation. [13, Prax]

La gestion des connaissances peut être définie comme étant l'utilisation systématique et organisée des savoirs détenus par l'entreprise dans le but de l'aider à atteindre ses objectifs. Elle vise à améliorer la performance de l'entreprise et permet d'obtenir une vision d'ensemble des compétences et des savoirs de l'entreprise.

[13] Club informatique des grandes entreprises françaises www.cigref.fr

1.4.2 Le processus de management des connaissances

Le processus de management des connaissances repose sur **quatre étapes itératives** :

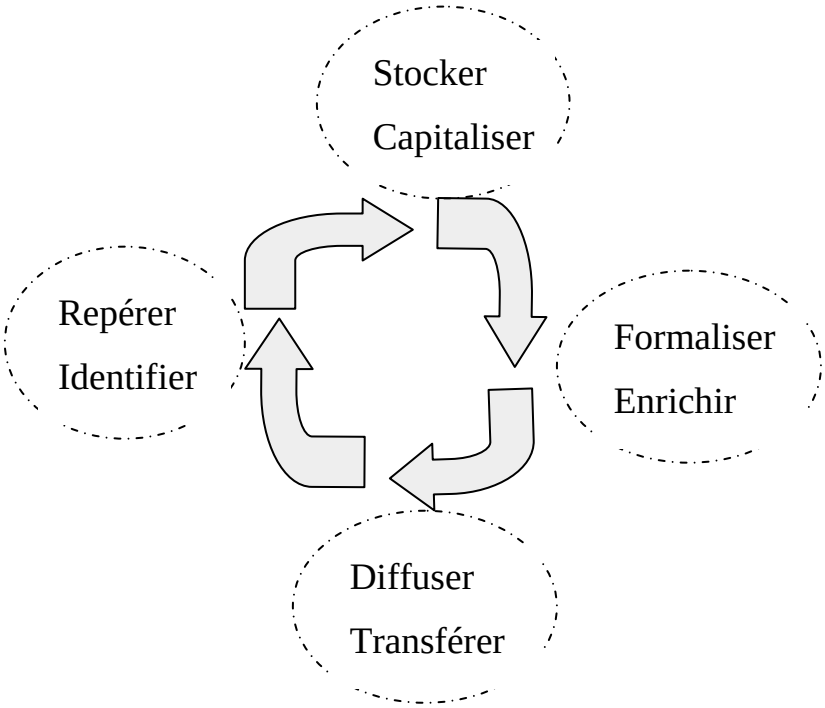


Figure 3 Processus de management des connaissances [9, Beyou]

La **première étape** consiste à **identifier les connaissances** qui seront traitées par le processus. Elle s'appuie sur un repérage et une analyse des connaissances de l'entreprise ainsi que sur leur évaluation pour déterminer les connaissances dites critiques pour l'entreprise. Cette phase peut donner lieu à une cartographie des connaissances critiques pour l'entreprise, à la création d'un annuaire d'experts…

La **seconde étape** a pour objectif de **sauvegarder les connaissances** acquises et développées dans l'entreprise pour les réutiliser ultérieurement, souvent grâce à une base de connaissances. Ceci nécessite donc de recueillir, stocker et structurer les connaissances explicites.

En troisième lieu, l'entreprise essaie de mieux **capitaliser connaissances implicites et tacites de ses salariés**. Il s'agit donc de formaliser ces connaissances pour qu'elles deviennent accessibles à tous. Différentes méthodes d'explicitation ont été développées :

Cygma, Information Mapping, les retours d'expérience, MEREX, MKSM[14] ou même le storytelling.

Enfin, la **dernière étape** consiste à **transférer et diffuser les connaissances** dans le but d'en générer de nouvelles. Il s'agit souvent de proposer un endroit (par exemple un espace sur l'Intranet) où consulter les connaissances disponibles et déposer celles qui viennent d'être formalisées.

1.4.3 Les évolutions du management des connaissances

Le **management des connaissances a connu différentes époques**.

Il correspond à ses débuts à une attitude défensive de l'entreprise. Celle-ci souhaite **préserver un capital savoir** fragilisé par le départ de ses experts.

Il participe ensuite à la logique qualité en cherchant à **limiter la reproduction des erreurs** : il intègre alors les retours d'expérience.

Puis il s'attache aux **connaissances clés** (ou critiques) de l'entreprise en formalisant et partageant les bonnes ou les meilleures pratiques.

Mais très vite les entreprises conçoivent que le management des connaissances ne donnera des résultats que si ces connaissances clés préservées et stockées sont utilisées par les salariés. La **gestion des connaissances passe alors d'une logique de stockage à une logique de flux** où le facteur de succès n'est plus l'outil technologique longtemps valorisé mais la culture de l'entreprise et les valeurs partagées par les salariés. Il s'agit désormais d'impliquer les salariés, de les inciter à partager, de changer les comportements au sein d'une culture et d'une structure mais aussi de construire une politique de gestion des connaissances qui soit cohérente à la fois avec la stratégie de l'entreprise, avec les processus de management et avec les hommes.

Une autre tendance est aujourd'hui de **« décentraliser » la gestion des connaissances**. Construite dans les années 90 au niveau de l'entreprise, elle est souvent aujourd'hui réalisée à la demande de directions opérationnelles voire d'équipes.

[14] Jean Yves Prax présente un certain nombre de ces méthodes dans son guide du Knowledge management (pp 75-119) [13, Prax]

1.5 L'émergence des communautés de pratique

Dans ce contexte de réflexion sur la connaissance et sa valorisation, une nouvelle structure organisationnelle a été repérée et étudiée par les chercheurs puis développée dans les entreprises : la communauté de pratique.

1.5.1 La communauté : une notion sociologique

La notion de communauté a été redécouverte à partir de la fin du XIXème siècle [38, Soulier]. Des penseurs comme Ferdinand Tönnies ou Max Weber présentent les liens communautaires comme fondements de la société idéale[15].

Au XXème siècle, le courant des communautariens américains désigne par community toutes les formes de groupements familiaux, amicaux ou locaux qui existent dans la société moderne. Organisé autour de théoriciens comme A. MacIntyre, C. Taylor, M. Sandel ou A. Etzioni, il propose de restaurer les communities pour gommer les défauts du libéralisme.

1.5.2 Une nouvelle application : les communautés en ligne

Le concept de communauté a trouvé une nouvelle application avec le développement d'Internet. Introduite par Licklider et Taylor, la « communauté d'intérêt en ligne » est définie comme une « *communauté reposant non pas sur une localisation commune mais sur un intérêt commun* ».

Cette notion de communauté s'est propagée parmi les internautes avec la création de communautés spontanées d'utilisateurs d'Internet se retrouvant autour de sujets d'intérêts communs. Rheingold[16] parle de « *communauté virtuelle* » pour désigner ces utilisateurs qui manient des forums électroniques, la messagerie ou des outils de groupware pour échanger sur les réseaux. Des communautés d'intérêt se développent autour d'un même point d'ancrage : celui de communiquer et d'échanger sur des sujets communs de la vie ou du travail, ou de participer à des activités ludiques comme le jeu en réseau.

---

[15] Par liens communautaires, ces auteurs entendent tous les types de relations caractérisés à la fois par des liens affectifs étroits, profonds, durables, par un engagement de nature morale et par une adhésion commune à un groupe social

[16] Fondateur de TheWell, une des premières communautés d'internautes.

John Hagel et AG Armstrong, dans leur ouvrage Netgain [62, Mc Kinsey Company, Hegel, Armstrong], donnent une dimension commerciale à ce concept de communautés dans le monde d'Internet en valorisant l'effet réseau au sein de groupes d'internautes. Ils proposent soit aux annonceurs publicitaires soit aux marchands du e-commerce d'utiliser les caractéristiques de ces communautés pour personnaliser leur offre et développer leurs ventes.

1.5.3 Les communautés de pratique : un concept issu des travaux de l'Institut for research on learning

Depuis la fin des années 80, des chercheurs de l'Institut for research on learning de Palo Alto qui travaillaient sur l'apprentissage en situation[17] ont démontré que les principes et les **problématiques de fonctionnement des communautés pouvaient s'appliquer aussi dans les entreprises**.

Ainsi Julian Orr, anthropologue, s'est intéressé aux techniciens de maintenance de Xerox. Pour la direction de l'entreprise, les techniciens travaillaient de façon indépendante et en suivant des procédures précises. L'observation de leurs habitudes de travail a démontré que toutes les réparations ne trouvaient pas de solutions dans des procédures et que les techniciens profitaient de temps informels (déjeuners, pauses café) pour partager leurs connaissances et leurs pratiques sur la manière de régler les problèmes liés, notamment, aux pannes imprévisibles ou inhabituelles. Ainsi Orr démontre que ce métier en apparence très individuel s'exerce en réalité de manière collective et qu'au sein du groupe de techniciens de maintenance étudiés s'est formée une communauté de pratique.

De leur côté Jeanne Lave, anthropologue, et Etienne Wenger, chercheur en informatique, ont étudié des situations d'apprentissage situationnel[18] (sages-femmes, tailleurs, bouchers, réseaux d'anciens alcooliques) et publient en 1991 un ouvrage intitulé « *Situated Learning* ».

---

[17] Cette théorie, développée par JS Brown, A Collins et S Duguid en 1989, met l'accent sur la dimension sociale propre aux transactions existant entre un individu et son environnement.

[18] En sciences cognitives, la cognition située vise à prendre en compte les facteurs de l'environnement dans les processus mentaux. Elle s'est développée en opposition à l'approche cognitiviste qui envisage les processus mentaux (mémoire, perception, apprentissage, résolution de problème…) comme des mécanismes internes produits par un agent individuel (homme ou machine). A l'inverse la cognition située considère que les opérations mentales sont un produit de l'interaction avec l'environnement.

Ils y développent d'une part la notion de participation périphérique, « *legitimate peripheral participation* », qui met en évidence des « zones d'incubation » par où passe tout aspirant à une pratique professionnelle, et d'autre part la notion de communauté de pratique. Ils démontrent à partir des situations étudiées qu'apprendre, c'est participer aux pratiques sociales d'une communauté. L'apprentissage se construit au quotidien dans la pratique tout en dépendant des structures sociales que cet apprentissage contribue par ailleurs à produire puis à transformer.

Dans un ouvrage publié en 1998[19], Etienne Wenger développe le concept de communauté de pratique ébauché en 1991 avec Jeanne Lave mais reste dans le domaine de l'apprentissage sans jamais aborder les questions de gestion des connaissances. Pour lui, **apprendre signifie agir, appartenir à une communauté d'acteurs**, être capable de traduire son expérience en significations. Etudiant les employés d'une entreprise d'assurance maladie, il montre que l'apprentissage est le principal moteur de la pratique, que la communauté de pratique peut être pensée comme un support « d'histoires partagées d'apprentissage ».

1.5.4 Le déploiement du concept « communautés de pratique » : recherches et applications

Au cours des années 90, praticiens et chercheurs ont développé et analysé les communautés de pratique (CP). Les communautés, longtemps étudiées pour la création de savoirs collectifs qu'elles permettaient, intéressent depuis quelques années les chercheurs en organisation qui découvrent une nouvelle forme organisationnelle favorisant les partages d'intérêts [20, Davenport, Hall]. Désormais certains distinguent même communautés d'apprentissage et communautés de pratique.

Des travaux ont parallèlement été menés pour poser les bases d'une évaluation des CP et des pratiques et tenter d'en mesurer la valeur et la contribution aux activités de l'entreprise.

[19] WENGER, Etienne. *Communities of practice: learning, meaning and identity*. New York: Cambridge Press, 1998, 310 p.

Mais si la recherche a beaucoup publié sur les aspects conceptuels des communautés de pratique, un **manque de travaux empiriques**[20] est à regretter malgré quelques initiatives comme les recherches-actions du Cefrio au Canada. Un développement longtemps discret de ce mode d'organisation dans les entreprises [41, Wenger, Snyder] explique sans doute ce manque.

Aujourd'hui de nombreuses compagnies majoritairement américaines ont mis en œuvre des communautés de pratique et ont communiqué sur leurs réalisations : ACCENTURE , AMERICAN MANAGEMENT SYSTEMS [40, Wenger, Snyder, Mc Dermott], APPLE COMPUTERS, AT&T, BEST BUY COMPANY, BP AMOCO, BRITISH TELECOM, BUCKMAN LABORATORIES [41, Wenger, Snyder], CATERPILLAR [48, Powers], CHEVRON [21, Deloitte Research], CHRYSLER [40, Wenger, Snyder, Mc Dermott], DOW CORNING, FORD MOTOR COMPANY, GENERAL ELECTRIC, HALLMARK CARDS, HP-COMPAQ, IBM GLOBAL SERVICES [24, Gongla, Rizzuto], JOHNSON CONTROLS, JOHNSON&JOHNSON, LOCKHEED MARTIN, MC KINSEY [40, Wenger, Snyder, Mc Dermott], MOTOROLA, ORACLE [21, Deloitte Research], RAYTHEON, SCHLUMBERGER, SHELL [21, Deloitte Research], SIEMENS AG, THE WORLD BANK [41, Wenger, Snyder], XEROX CORPORATION[21]. Les entreprises et services publics canadiens ont eux aussi développé ce mode d'échanges de pratiques, par exemple sous forme de communautés de pratique virtuelles dans le secteur de la santé[22].

En France, par contre, cette démarche n'est pas encore largement développée. Elle a commencé à être adoptée par quelques sociétés françaises déployées à l'international telles que ARCELOR, BNP PARIBAS[23], BOUYGUES CONSTRUCTION, BUREAU VERITAS [33, Parot, Talhi, Monin , Sebal], CAP GEMINI [35, Soenen], DEVOTEAM,

---

[20] Eddie Soulier présente le manque de travaux empiriques sur les communautés comme une des lacunes de la théorie des communautés de pratique : « *La TCP reste marquée par ses origines conceptuelles mais tend aujourd'hui à devenir plus prescriptive que descriptive* » [37, Soulier]

[21] Les entreprises AT&T, ACCENTURE (à l'époque encore ANDERSEN CONSULTING), BP AMOCO, BRITISH TELECOM, CAP GEMINI, DAIMLERCHRYSLER CORPORATION, FORD MOTOR CORPORATION, IBM, SCHLUMBERGER, SIEMENS, BANQUE MONDIALE, XEROX ont constitué le panel d'observation de l'étude publiée par l'APQC en 2001 : *Building and sustaining communities of practice* [17, APQC].

[22] Les infirmières des hôpitaux francophones du Québec, du Nouveau Brunswick et de l'Ontario ont constitué une communauté de pratique virtuelle en santé du cœur pour améliorer leurs compétences. L'information partagée dans cette CP a été ensuite diffusée plus largement sur le site web de l'Infirmière virtuelle dans une rubrique « Mon cœur j'en prends soin » (www.infirmiere.net)

[23] Le Cabinet ARIANCE explique le développement d'une communauté de pratique pour les chargés de communication de BNP Paribas sur son site Internet : http://www.ariance.com/bnp.htm

EDF (par exemple pour les ingénieurs des centrales nucléaires), LA POSTE, SCHNEIDER ELECTRIC [47, Peillon, Boucher, Jakubowicz], TOTAL, VALEO [51, Zibara-Ochoa] ou VALOUREC[24].

Ce mode d'échanges de pratiques est aussi utilisé pour des réseaux interentreprises [34, Soekijad, Huis In't Veld], notamment initiés par les chambres de commerce et d'industrie, comme Ecobiz en Isère [46, Goury] ou le pôle Productique[25] en Rhône Alpes.

[24] Les animateurs des communautés de pratique de BOUYGUES CONSTRUCTION, BUREAU VERITAS, DEVOTEAM, LA POSTE, SCHNEIDER ELECTRIC, SOCIETE GENERALE,TOTAL, VALOUREC ont participé à une réunion organisée sur l'animation des communautés de pratique par DEVOTEAM le 21 avril 2006 http://learning-lab.ceram.fr/copwiki/index.php/Liste_des_participants

[25] Le Pôle Productique en Rhône Alpes a créé près d'une dizaine de communautés de pratique, rassemblant plus de 200 managers autour du développement de la performance industrielle des entreprises rhônalpines. www.productique.org

2 Les communautés de pratique : quelle définition ?

L'étude de ces différentes communautés de pratique a permis aux chercheurs et aux praticiens de fournir de nouvelles définitions des CP, d'en identifier les concepts sous-jacents et d'en décomposer éléments constitutifs et caractéristiques communes.

2.1 Des définitions des communautés de pratique

2.1.1 Une définition formelle des communautés de pratique

Wenger, McDermott et Snyder (2002) définissent les communautés de pratique comme « ***des groupes de personnes qui partagent une préoccupation, un ensemble de problèmes ou une passion à propos d'un sujet et qui approfondissent leurs connaissances et expertise dans ce domaine en interagissant de manière régulière***. » [40, Wenger, Snyder, Mc Dermott]

Mais cette définition reste large et peut recouvrir des groupes variés : de quelques membres à un millier, de courte ou de longue durée, aux membres hétérogènes ou non, internes ou externes, spontanés ou institutionnels, institutionnels ou non reconnus.

2.1.2 Une définition « en creux » des communautés de pratique

Initiées par Etienne Wenger et reprises par de nombreux auteurs, des définitions « en creux », selon l'expression d'Emmanuel Josserand [26, Josserand, De Saint Léger], permettent de compléter cette première définition formelle en s'appuyant sur les **différences de nature qui existent entre les communautés de pratique et les trois types de groupes socioprofessionnels que sont les structures métiers, les équipes projets et les réseaux,** différences synthétisées dans le tableau 2.

Les communautés de pratique se distinguent des structures métiers en **définissant elles-mêmes leurs objectifs et leurs moyens d'action**, en dehors des contraintes directes du marché.

Elles ne sont pas des équipes de travail, même dispersées géographiquement. Définies par leur domaine d'intervention, en lien avec la pratique professionnelle de leurs membres,

elles reposent sur des **valeurs partagées et des intérêts communs**. Les membres d'une communauté **s'identifient étroitement à celle-ci et sont liés par la connaissance qu'ils partagent et qu'ils développent ensemble**.

Contrairement aux équipes projets souvent définies par une tâche à accomplir ou une mission à remplir et mues par la réalisation d'un livrable dont tous partagent la responsabilité, les communautés ont **rarement un plan de travail prédéfini**. Leur durée de vie n'est pas non plus déterminée par la réalisation du livrable ou de l'objectif mais par la création de savoirs et de connaissances.

Elles se distinguent enfin des réseaux, car beaucoup plus qu'un simple ensemble de connexions, elles ont un **objet commun** qui exerce une force d'identification forte.

	Finalité	**Membres**	**Ciment**	**Durée de vie**
Communauté de pratique	Renforcer les compétences des membres, développer et échanger des connaissances	Ceux qui se désignent eux-mêmes comme membres, en fonction de leur intérêt ou de leur expertise pour un domaine	La passion, l'investissement personnel et le sentiment d'appartenir à la communauté et au domaine de spécialisation en question	Tant que les participants voient un intérêt à la maintenir.
Equipe de travail	Fournir un produit ou un service	Tous les subordonnés du groupe	Des exigences métiers et des objectifs communs	Jusqu'à la prochaine réorganisation
Equipe projet	Réaliser une tâche précise	Ceux que le management affecte à cette structure	Les étapes intermédiaires et l'objectif final du projet	Jusqu'à la réalisation du projet
Réseau informel	Recueillir et faire circuler des informations	Des amis et des contacts professionnels	L'existence de besoins réciproques	Tant que les participants ont une raison de rester en contact

Tableau 2 Comparaison des communautés de pratique avec différentes formes d'organisation

2.1.3 Des caractéristiques communes aux différentes communautés de pratique

L'étude de différentes communautés de pratique a permis à Etienne Wenger de définir **trois caractéristiques partagées** et pouvant aider à définir une CP :

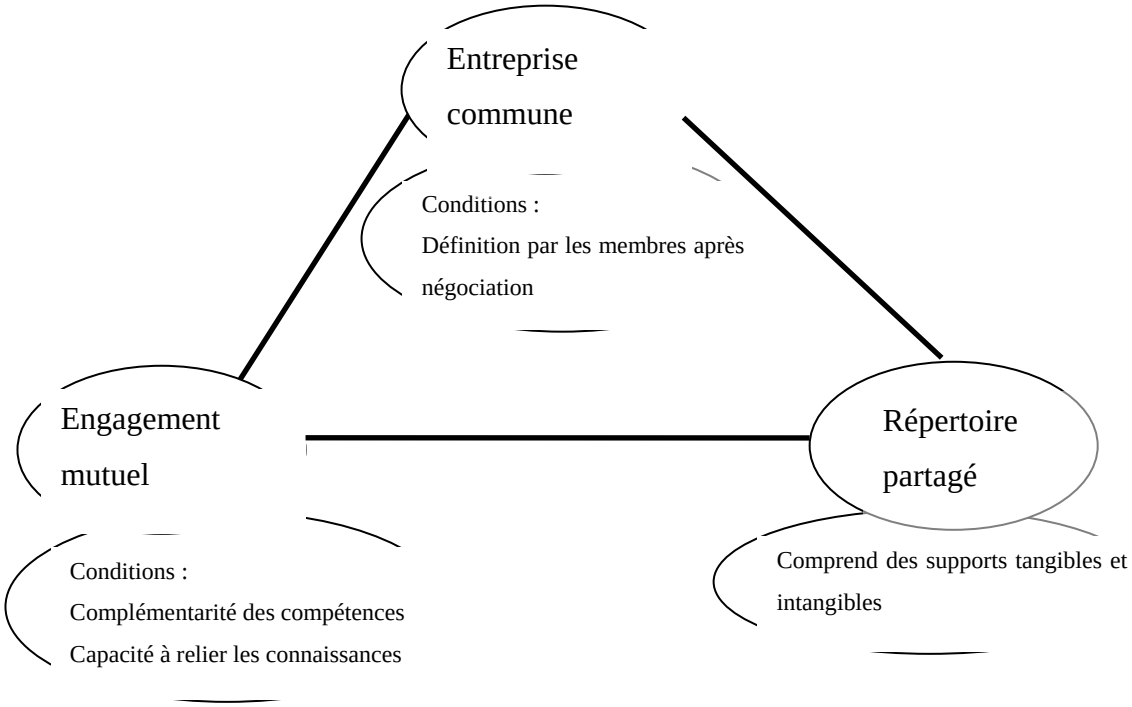


Figure 4 Caractéristiques de la structure d'une communauté de pratique selon Wenger [49, Robial]

- l'**engagement mutuel** des membres. Celui-ci est basé sur la complémentarité des compétences et sur la capacité des individus à relier efficacement leurs connaissances avec celles des autres. La richesse et la densité des relations et des engagements mutuels autour de pratiques va définir une communauté d'acteurs comme communauté de pratique.
- l'existence d'une **entreprise commune**. Cette entreprise est définie par les participants. Elle dépasse la définition d'un objectif commun puisque la négociation entre les membres prend aussi en compte les aspects instrumentaux de la pratique, les dimensions personnelles et interpersonnelles de chacun. Par exemple, dans une entreprise d'assurance maladie étudiée par Etienne Wenger en 1998, les employés partagent un objectif, gagner de l'argent, mais ils cherchent aussi à être des personnes responsables, à devenir efficaces dans le traitement des réclamations, à s'amuser, à se sentir bien, à échapper à l'ennui et la routine, à penser au futur ou à rester à sa place.

- la production d'un **répertoire commun** qui inclut à la fois des supports tangibles comme des dossiers ou des formulaires et des éléments plus intangibles comme des rituels, un vocabulaire partagé.

2.2 Les principes de vie d'une communauté

2.2.1 Différents niveaux de participation

En général, comme le montre la figure 5, trois niveaux de participation sont distingués dans une communauté de pratique.

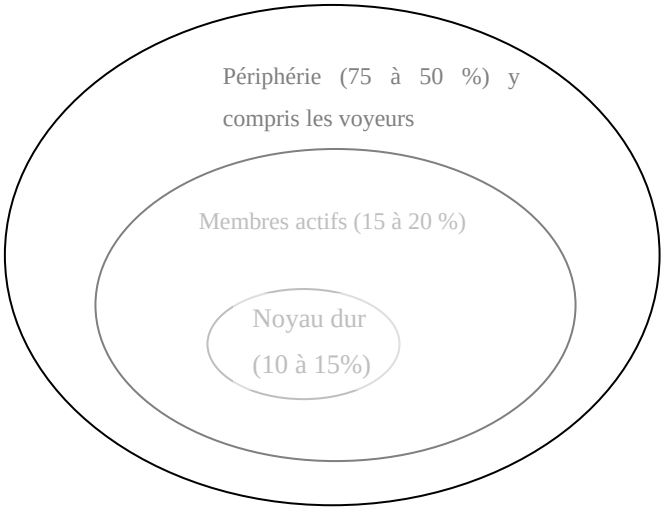


Figure 5 Niveaux de participation à la communauté de pratique

Le **premier niveau est constitué par un « noyau dur »** d'individus qui participent très activement aux activités de la communauté et qui, pour certains, en assurent l'animation. D'après Wenger, Snyder et Mc Dermott [40, Wenger, Snyder, Mc Dermott], ce groupe est généralement plutôt petit et ne représente souvent que 10 à 15% d'une CP prise dans son ensemble.

Le **second niveau comprend les membres actifs**. Ils participent régulièrement aux réunions de la CP et occasionnellement à d'autres activités collectives mais moins régulièrement et intensément que les membres du noyau dur. Ce groupe n'est pas très important non plus et représente en général 15 à 20% des effectifs de la CP.

La **grande majorité des membres de la CP appartiennent donc à la périphérie de la CP et ne participent que rarement à ses activités**. Ils observent le plus souvent les

interactions entre le noyau et les membres actifs[26]. Ce **mode de participation qui peut sembler opportuniste est au contraire essentiel à la vie de la communauté** et ne doit donc pas être découragé d'autant que cet accès sans participation active n'empêche pas à ces membres périphériques d'utiliser les connaissances ainsi acquises dans le reste de l'organisation.

Les **membres d'une communauté se déplacent au cours du temps entre ces différents niveaux**. Certains membres du noyau dur peuvent s'éloigner quand le thème de la CP change ou évolue. Des membres actifs peuvent s'engager très intensément pour une courte période puis se désengager de nouveau.

2.2.2 L'auto-organisation

Wenger souligne qu'**une communauté de pratique**, contrairement à d'autres formes d'organisation de l'entreprise, **ne se pilote pas de l'extérieur**. Elle peut être managée mais ne peut pas être contrôlée, au risque de détruire les relations complexes de réciprocité sur lesquelles elle repose. L'enquête publiée par l'APQC[27] confirme cette caractéristique : « *Les communautés tendent à être plus démocratiques et dirigées par leurs membres que les structures organisationnelles classiques. Chez Schlumberger, les communautés élisent leurs leaders. Chez Xerox, une communauté s'est rebellée contre un contrôle excessif du management et a demandé l'autorisation de s'auto-manager et de n'être redevable que de résultats.* » [17, APQC]

La **place du management est d'ailleurs souvent délicate** : il doit ni être trop absent, ni essayer de contrôler la communauté. Il doit sponsoriser la CP en favorisant son émergence ou le partage de connaissances, en créant un contexte favorable, en allouant des ressources ou en facilitant les relations inter unités. Il peut aussi inciter la communauté à explorer certains sujets en relation avec les orientations stratégiques de l'organisation mais ne doit pas leur imposer.

---

[26] Dans les communautés en ligne, les membres qui n'envoient pas de messages, ne contribuent pas aux forums et sont invisibles dans les discussions communes sont surnommés les « lurkers » ou « voyeurs ». Ils représentent 10 à50% des abonnés selon les listes de discussion.

[27] American Productivity and quality center

2.2.3 Le cycle de vie d'une communauté

2.2.3.1 Cinq stades de développement

Comme un organisme vivant, **une communauté de pratique évoluerait selon un cycle de vie avec des phases de naissance, de croissance et de mort ou de transformation radicale.** Wenger, Mc Dermott et Snyder ont ainsi défini **cinq stades de développement** représentés par la figure 6 : **les stades de potentiel, d'évolution, d'unification, de maturité, du momentum et de la transformation de la communauté**.

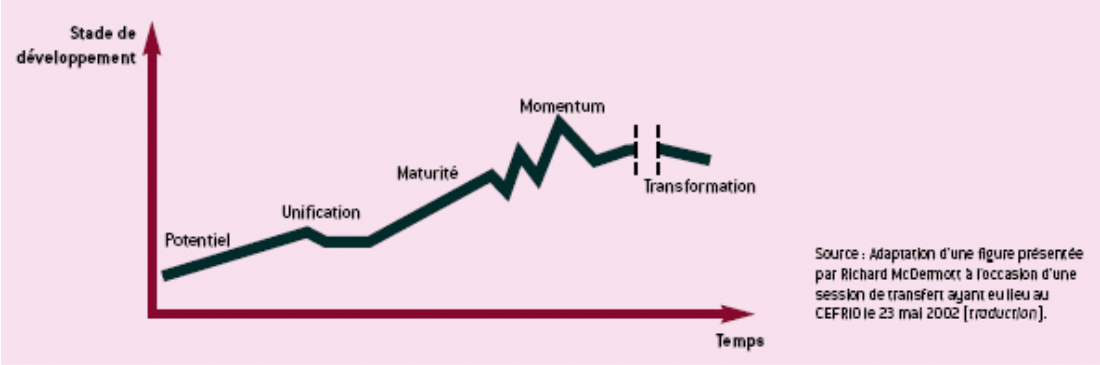


Figure 6 Stades de développement d'une communauté de pratique [43, Cefrio]

Le **stade potentiel** correspond à l'état embryonnaire de la communauté. Un thème partagé et important pour l'organisation réunit de façon informelle un groupe. La communauté n'est alors qu'une somme d'individualités. L'enjeu principal est alors de les aider à repérer des affinités (sujets d'intérêt commun, compétences ou savoir-faire complémentaires) pour que les futurs membres se sentent liés et incités à partager.

Au **stade de l'unification**, le nombre de membres de la communauté s'accroît ainsi que les connaissances qu'ils partagent entre eux. La communauté est lancée officiellement par différents évènements. Il est alors important de proposer des activités qui permettent aux membres de bâtir des relations entre eux, de créer un climat de confiance et de les sensibiliser à leurs intérêts et à leurs besoins communs. A ce stade, la communauté est encore fragile et doit être soutenue. Cette étape est souvent gourmande en énergie car il faut encore démontrer aux membres les bénéfices qu'ils ont à partager, lever le frein que représente le temps nécessaire à la participation dans la communauté.

Les stades suivants voient le développement de la communauté voire son intégration officielle dans l'organisation.

Au **stade de la maturité**, la communauté alterne activité intense et faible. C'est souvent à ce stade que les membres doivent clarifier l'objet, le rôle et les frontières de la communauté. C'est alors que le simple partage d'informations et d'idées qui alimentait jusqu'alors la communauté passe par l'organisation de ces informations partagées et par la création de nouvelles connaissances.

Pendant la **phase de momentum**, les membres de la communauté doivent maintenir le rythme de vie de celle-ci quels que soient les changements qui s'opèrent en son sein (changement de membres par exemple) ou dans son environnement.

Enfin toute communauté connaît, à un moment donné, **une fin**. Elle peut mourir ou se transformer : devenir un réseau social ou un groupe projet, se diviser en plusieurs communautés, fusionner avec d'autres ou évoluer vers d'autres thèmes. L'enjeu sera alors de veiller à la pérennité des connaissances et pratiques échangées ou créées au sein de la communauté.

Les **chercheurs d'IBM Global Services** [24, Gongla, Rizzuto] ont eux aussi développé **un modèle d'évolution des communautés** assez proche du précédent mais basé non pas sur un cycle de vie (la CP peut arriver à maturité ou disparaître à chacun des stades présentés) mais sur cinq stades de transformation de la CP et en particulier sur les fonctions qu'elle remplit pour ses membres et dans l'organisation.

Un **stade potentiel** :

	Fonctions fondamentales	**Comportement**	**Processus facilitants**	**Technologie**
Stade Potentiel	Connecter	Les individus : -découvrir un intérêt commun et constituer des liens personnels L'organisation peut soit ne pas être intéressée par la communauté potentielle, soit lui proposer des ressources pour se développer et intégrer des individus	-identifier et localiser les membres potentiels de la communauté -aider les individus à se rassembler	-une messagerie électronique : e-mail, chat, liste de diffusion -téléphone et conférences téléphoniques -forums en ligne -carnets d'adresse en ligne

Un **stade construction** :

	Fonctions fondamentales	**Comportement**	**Processus facilitants**	**Technologie**
Stade Construction	Mémoriser et contextualiser	Les membres : -apprennent les uns des autres -partagent expérience et savoir -construisent un langage partagé -définissent des rôles et des règles -commencent à construire une histoire commune et un répertoire d'histoires et d'expériences partagées L'organisation reconnaît la communauté	-classer et formaliser le savoir -développer des moyens de soutenir le cycle de vie du savoir -planifier les activités de la CP -commencer à déployer	-un répertoire commun -des outils de classification et de catégorisation -des systèmes de gestion documentaire -un environnement de travail collaboratif

Un **stade engagement**

	Fonctions fondamentales	**Comportement**	**Processus facilitants**	**Technologie**
Stage Engagement	Développer l'accès et l'apprentissage	Les membres : -développent la confiance et la loyauté dans la communauté -s'impliquent dans la CP -accueillent de nouveaux membres -modélisent un comportement de partage de savoir - racontent l'histoire de la communauté - recherchent activement et apportent du matériel pour construire la base de connaissance de la CP - promeuvent et participent à l'échange de savoirs L'organisation interagit avec la communauté et apprend à partir des compétences que celle-ci a développées	-intégrer de nouveaux membres -gérer le workflow -exécuter le cycle de vie du savoir pour le développer et le gérer -faciliter l'échange de savoir tacite -développer et déployer la communication -exploiter les feed-back, corriger les problèmes et faire des ajustements -réexaminer et modifier la définition de la communauté et son ressort -assurer l'auto organisation	-un portail -des annuaires d'experts et de membres de la communauté -des systèmes de traduction -des outils de tracking, d'évaluation, de suivi de l'activité

Un **stade actif**

	Fonctions fondamentales	Comportement	Processus facilitants	Technologie
Stade Actif	Collaborer	Les membres : -incitent d'autres membres à résoudre des problèmes et à collaborer pleinement La communauté : -crée des groupes de travail spécialisés -se connecte et interagit avec d'autres communautés L'organisation : -supporte activement la CP -mesure le travail de la CP -commence à utiliser le savoir de la CP pour créer de la valeur	-résoudre des problèmes et prendre des décisions -évaluer l'environnement organisationnel -améliorer l'apprentissage de la CP et les processus de feed-back -s'intégrer aux processus de l'organisation -être en lien avec d'autres CP	-réunions virtuelles -outils de collaboration comme des forums thématiques -espaces de travail par équipe -Outils d'analyse et de prise de décision -Intégration des technologies de la CP avec les applications et technologies de l'organisation

Un **stade adaptation**

	Fonctions fondamentales	Comportement	Processus facilitants	Technologie
Stade Adaptation	Innover et créer	Les membres travaillent ensemble pour développer les savoirs, et éventuellement la définition, de leur domaine La communauté change son environnement en créant de nouveaux produits, de nouveaux marchés et sponsorise de nouvelles CP L'organisation utilise la communauté pour développer de nouvelles compétences et répondre aux évolutions du marché et/ou les influencer	-s'adapter à son environnement , se montrer à la fois stable et dynamique -développer des processus élargissant les frontières de la CP -aider la création de nouvelles CP -se focaliser sur l'innovation	-tester de nouvelles technologies -s'intégrer aux technologies d'organisations externes -faire des transferts technologiques

La **durée de ces phases varie** selon les communautés. Cependant la plupart des études s'entendent pour évaluer à plusieurs mois voire une année l'évolution jusqu'à la phase de maturité de Wenger, Snyder et Mc Dermott.

Dans ce mémoire, nous nous intéresserons aux premières phases de naissance (potentiel-unification / potentiel-construction) et de croissance (maturité / engagement-actif) d'une communauté.

2.2.3.2 Des phases communes de création de connaissances

Les membres d'une CP vont partager des connaissances explicites, tacites ou implicites qu'ils possédaient avant même d'appartenir à la communauté. Mais l'objet d'une CP n'est pas seulement de stocker et partager les connaissances préalables et les pratiques de ses membres. Il est aussi de **créer de nouvelles connaissances** :

- soit **individuellement par chacun des membres**. Certaines seront le fruit de synthèses, certaines d'oppositions, d'autres d'amalgames ou de métaphores. Toutes les nouvelles connaissances générées par l'intermédiaire de la CP ne le seront pas en son sein. Il est en effet courant que les membres périphériques[28] de la communauté s'inspirent des échanges de la CP pour créer de nouvelles connaissances à l'extérieur de celle-ci, par exemple dans leur équipe de travail.
- soit **collectivement grâce aux interactions sociales qui se déroulent** (négociation, confrontation…) dans la CP. Plutôt que de parler de connaissances, Wenger parle même plutôt de « sens » (meaning) et de « négociation de sens ». Le sens se construit collectivement dans les discussions, dans les prises de décision. **Cette négociation s'effectue grâce à un double processus : la participation et la réification** :
    - **la participation** est « *un processus complexe qui combine faire, parler, penser, sentir et appartenir. La participation implique toute notre personne : corps, pensée, émotions et relations sociales* » [19, Chanal]. Les acteurs de la CP, par leurs pensées, leurs discours, leurs actions, confrontent leurs opinions, font des propositions, s'engagent dans la communauté.
    - **la réification**. Ces pensées, discussions, confrontations et négociations ne seraient pas suffisantes pour construire du « sens » (des connaissances) s'il n'y avait à un moment donné stabilisation du processus de participation par des choix, des compromis faits par les membres de la communauté afin de prendre une décision, construire une procédure, figer un document. C'est le processus de « réification », apparemment le plus visible car produisant des

[28] Les différents niveaux de participation à une communauté sont présentés dans le paragraphe 2.2.1 de cette première partie

documents formels. Ce **processus de réification est central dans la vie des CP** : « *Toute communauté de pratique produit des abstractions, des outils, des symboles, des histoires, un vocabulaire et des concepts qui réifient une partie de cette pratique en lui donnant une forme fixe.* » [19, Chanal]

La construction de connaissances dans les communautés se fait donc individuellement ou selon un cycle propre de travail collectif basé sur l'alternance de phases de participation et de phases de réification.

2.3 Les caractéristiques d'une communauté

Différents travaux, en particulier ceux de Bourhis et Tremblay[29] et de Mc Dermott [31, Mc Dermott], ont permis de définir des caractéristiques communes et ainsi d'élaborer des grilles d'analyse et des typologies des CP.

2.3.1 Son contexte organisationnel

Ces caractéristiques ont trait :

- au **processus de création** qui permet de **distinguer des communautés qui ont émergé spontanément** (en anglais bottom up) **de celles qui ont été créées intentionnellement et encadrées par une organisation** (en anglais top down). Souvent un juste milieu s'opère par la reconnaissance par l'organisation de groupes qui existaient de façon informelle.
- au **degré de formalisme institutionnel** qui correspond au **degré d'intégration de la CP dans l'institution**. Wenger, Snyder et McDermott en définissent cinq :

[29] Chercheurs au Cefrio, ceux-ci ont publié en 2004 une étude listant les facteurs organisationnels et de succès des communautés de pratique virtuelles [18, Bourhis, Tremblay]

Intégration	Définition	Enjeux spécifiques
Non reconnue	Invisible pour l'organisation et parfois pour les membres eux-mêmes	Difficulté à mesurer la valeur et à définir les limites. Peut ne pas impliquer tous les membres potentiels
Secrète	Visible de façon informelle seulement pour ses membres	Trouver des ressources, avoir un impact, rester caché et gagner une légitimité
Légitimée	Officiellement reconnue comme une entitée qui a de la valeur	Gagner en visibilité, grandir rapidement, répondre à de nouvelles demandes et à de nouvelles attentes
Soutenue	L'organisation fournit des ressources directes à la communauté	Subir une pression à court terme, rendre des comptes pour l'utilisation des ressources et du temps
Institutionnalisée	La communauté est complètement intégrée à l'organisation et est considérée comme une unité de travail formelle	Avoir une définition étroite, être « surmanagée », vivre au-delà de sa réelle utilité

Tableau 3 Cinq niveaux d'intégration d'une communauté dans une organisation [40, Wenger, Snyder, Mc Dermott]

Ce degré d'intégration peut bien sûr varier au cours de la vie de la communauté : d'informelle à sa naissance, elle peut être légitimée ou soutenue par l'organisation après quelques mois ou quelques années d'existence. Ainsi Guillaume Soenen étudie la communauté de pratique des architectes en système d'information de CAP GEMINI, communauté reconnue par le management après plus de trois ans d'existence secrète. [35, Soenen]

- au **dépassement des frontières**. Il s'agit alors de mesurer si les membres de la CP appartiennent tous à un même département (il s'agira d'un dépassement de frontières restreint), à des unités différentes voire à des entreprises différentes[30].

[30] Ce dépassement de frontières large est caractéristique d'initiatives comme celle d'Ecobiz, initiative de la CCI de Grenoble, qui a choisi d'organiser une vingtaine de communautés de pratique thématiques pour faire partager informations, connaissances aux expériences aux entreprises de l'Isère. Ces CP réunissent donc tous les acteurs économiques de ce département et en particulier les dirigeants de PME. Un autre exemple de communautés de pratiques inter organisations est étudié par Maura Soekijad et Mirjam Huis in't Veld [34, Soekijad, Huis in't Veld]

- à **l'influence de l'environnement de la communauté**. Celui-ci comprend à la fois la ou les organisation(s) qui la parraine(nt) mais aussi le contexte culturel, économique ou politique dans lequel elle s'inscrit. Il peut faciliter le développement de la communauté, en lui allouant les ressources nécessaires à son développement, en la légitimant ou en proposant une atmosphère propice aux essais, à l'innovation et au partage. Mais il peut aussi être un obstacle ou un frein par exemple lorsque le management considère la CP comme une concurrente.
- à la **disponibilité des ressources** qu'il s'agisse des moyens alloués à la communauté par l'organisation (budget, technologie, temps…) mais aussi de la possibilité donnée à la CP de ne pas être productive pendant les premières phases de son développement.
- à la **structure de gouvernance de la communauté** : celle-ci peut être soit fixe, c'est-à-dire établie dès l'implantation de la CP et stable tout au long de son existence, soit plus flexible avec des rôles qui évoluent au cours de la vie de la CP et en fonction des expertises développées par les membres.

2.3.2 Ses caractéristiques « démographiques »[31]

Une communauté de pratique peut aussi être définie par quatre caractéristiques dites démographiques :

- son **orientation** ou son **objectif de départ**. Elle peut donc avoir une orientation **stratégique** si elle sert une stratégie de l'entreprise ou si elle s'inscrit dans sa mission générale. Elle est **opérationnelle** si elle a pour objet d'échanger sur des pratiques quotidiennes d'un groupe de personnes dont l'activité n'est pas au cœur de la mission de l'organisation (par exemple les contrôleurs de gestion au sein d'une société de formation). Guillaume Soenen souligne que souvent une communauté de pratique aura pour objectif de départ de **combler un manque** constaté par ses futurs membres, en particulier un manque de savoir utilisable dans leur activité quotidienne, soit parce qu'il n'existe pas, soit parce que le savoir disponible n'est pas suffisamment détaillé ou qu'il n'est pas pertinent. [36, Soenen]
- sa **durée de vie** qui peut être déterminée dès la création de la CP : elle peut être limitée (si l'atteinte d'un objectif commun marque sa fin) ou illimitée si la CP est

[31] Terme utilisé par le Cefrio dans son rapport « Travailler, apprendre et collaborer en réseau » [43, Cefrio].

destinée à perdurer pour favoriser un partage continu de connaissances. La durée de vie ne correspond donc pas à l'âge de la CP, qui fait, lui, référence au temps écoulé depuis la création.

- son **niveau de maturité** dans le modèle défini par Wenger, Snyder et McDermott[32].

2.3.3 Sa composition

Une communauté va être définie par les caractéristiques de ses membres :

- **sa taille** : une communauté peut réunir quelques membres ou plusieurs milliers comme la CP Eureka de XEROX. Dans ce cas, tous les membres n'ont pas le même niveau d'implication dans la vie de la CP[33].
- la **dispersion géographique** de ses membres
- le **processus de sélection des membres** : il peut dépendre de critères précis, reposer uniquement sur la cooptation ou ne pas exister comme chez DEVOTEAM où chaque collaborateur est libre de participer à une ou plusieurs CP et de s'inscrire à un ou plusieurs forums.
- l'**engagement volontaire ou non** des membres. Selon les cas, les membres peuvent être plus ou moins incités par l'organisation ou leur management à participer à une CP.
- l'**expérience antérieure** des membres en matière de communauté de pratique. Elle peut être inexistante ou faible si les membres participent pour la première fois à une communauté. Elle peut être moyenne ou importante si ceux-ci ont déjà participé à un réseau informel ou à d'autres communautés.
- le **taux de turn over** de ses membres. Une communauté, et en particulier celle dont le processus de sélection est ouvert, peut voir les membres qui la composent beaucoup varier. Si ses membres sont permanents, la communauté sera qualifiée de stable alors qu'une communauté dont les membres changent constamment sera définie comme fluide.

---

[32] Voir le paragraphe 2.2.3.1 de la première partie

[33] Comme nous l'expliquons dans le paragraphe 2.2.1, différents niveaux de participation coexistent dans une même communauté.

- le niveau global de **familiarité des membres avec les technologies**. Celui-ci peut bien sûr varier d'un membre à l'autre mais le niveau global de la communauté sera important à évaluer pour doter la CP de solutions techniques de partage et d'échange.
- la **diversité culturelle** des membres. Ce facteur est déterminant pour créer un meilleur apprentissage et obtenir plus de créativité au sein de la communauté. Il peut reposer sur des différences tant nationales que professionnelles ou organisationnelles.
- l'**intérêt des membres pour le sujet de la communauté** : il peut différer en fonction de la pertinence de celui-ci par rapport aux préoccupations quotidiennes de chacun de ses membres. Un sujet proche du travail quotidien d'un individu suscitera davantage d'intérêt et de participation qu'un sujet plus éloigné. Cette caractéristique peut avoir un effet important sur l'engagement et la participation des membres.

2.3.4 Son environnement technologique

L'environnement technologique de la communauté est déterminé par deux facteurs :

- le **niveau de dépendance de la communauté envers les TIC**[34] : certaines communautés, comme les communautés virtuelles, n'utilisent que les TIC pour faire interagir ses membres, d'autres mixent les technologies avec des rencontres en face à face.
- l'**éventail des technologies utilisées par la communauté** : certaines n'utilisent que les mails, d'autres bénéficient de nombreux outils allant du forum électronique à la gestion documentaire.

2.3.5 Son fonctionnement

Guillaume Soenen [35, Soenen] et Richard Mc Dermott [31, Mc Dermott], notamment, ont relevé des caractéristiques pouvant décrire le fonctionnement communautaire d'une CP :

- le degré d'**identification des membres** à la communauté : il s'agit de mesurer si le groupe partage une identité communautaire et s'il la projette dans l'organisation, si la CP est reconnue non seulement par le management mais par les autres salariés

- l'**échange de connaissances** entre les membres. Celui-ci peut être subdivisé en plusieurs critères :
    - L'impact de l'échange : il peut porter sur des connaissances à fort enjeu (comme une décision risquée, la validation d'un projet), il sera alors qualifié d'échange à fort impact. Si les objets de l'échange n'ont que de faibles enjeux, l'échange sera qualifié de « à faible impact ».
    - Le volume des échanges : important quand les échanges sont actifs, il deviendra lacunaire si des occasions de partager des connaissances ne sont pas exploitées.
    - Le pilotage des échanges : il peut être totalement libre, canalisé (par exemple quand le forum est modéré) ou dirigé (quand le management pilote les échanges).
- la **création de nouvelles connaissances :** quel type de connaissance est créé lors des échanges (tacite ou explicite) ? comment sont-elles déployées : restent-elles dans la CP ou sont-elles plus largement partagées ? La plupart des communautés partagent une combinaison de savoir-faire tacites et d'informations explicites et utilisent différentes structures pour chaque forme.
- le **degré d'intégration** des connaissances dans l'activité quotidienne des membres.

[34] Technologies de l'information et de la communication

3 Les communautés de pratique : quels enjeux pour une organisation ?

Etienne Wenger, William Snyder et Richard Mc Dermott [40, Wenger, Snyder, Mc Dermott] ainsi que Mickael Fontaine et David Millen [23, Fontaine, Millen] ont listé les apports qu'une communauté pouvait représenter tant pour une organisation que pour ses membres comme le montre le tableau 5. Nous avons choisi d'en détailler et illustrer certains aspects.

	Valeur à court terme	**Valeur à long terme**
	Améliorer les résultats	**Développer les compétences de l'organisation**
Bénéfices pour l'organisation	- Fournir un lieu pour résoudre des problèmes - Trouver rapidement des réponses aux questions posées - Réduire les temps et les coûts - Améliorer la qualité des décisions - Elargir les perspectives de chaque problème - Obtenir une meilleure coordination, une plus grande standardisation et une meilleure synergie entre les unités - Fournir des ressources pour développer de nouvelles stratégies - Renforcer la qualité des produits et des prestations - Développer la capacité à prendre des risques en s'appuyant sur la communauté	- Développer la capacité à exécuter un plan stratégique - Etre reconnu comme expert par les clients - Pouvoir mieux retenir les talents - Avoir des projets de développement de la connaissance - Surveiller et se comparer à la concurrence - Conclure des alliances basées sur l'échange de connaissances - Faire émerger des compétences imprévues - Etre capable de développer de nouvelles options stratégiques - Pouvoir anticiper des évolutions technologiques - Savoir tirer avantage d'opportunités émergentes sur le marché
Bénéfices pour les membres	- Développer ses capacités à faire face à des défis - Avoir accès à des experts - Développer ses capacités de contribuer au sein d'une équipe - Faire confiance à sa propre analyse des problèmes - Bénéficier d'une bonne atmosphère de travail - Donner du sens à sa participation - Développer son sentiment d'appartenance	- Disposer d'opportunités pour élargir compétences et expertises - Disposer d'un réseau pour rester en veille sur un sujet - Développer sa réputation professionnelle - Augmenter son employabilité - Avoir un sens fort de son identité professionnelle

Tableau 4 Bénéfices d'une communauté de pratique

3.1 Les apports des communautés de pratique à l'organisation

3.1.1. Gagner en productivité

Une communauté de pratique permet de **pallier le manque de relation ou d'échanges** entre salariés d'un même métier. Dans le cas d'une organisation projet ou produit, elle lutte contre le cloisonnement fonctionnel en offrant des occasions d'échange entre métiers différents oeuvrant pour un même produit ou un même projet.

Elle **diminue les risques de duplication de l'information**[35] **ou d'efforts pour développer des solutions identiques**[36] [30, Lesser, Storck]. En réunissant autour d'un centre d'intérêt commun des salariés de différents lieux géographiques, elle facilite la recherche d'information, la communication entre salariés voire la coconstruction d'une solution.
Dans des entreprises où le temps est de plus en plus compté, ce partage de connaissances et de pratiques ainsi que la mise en commun de solutions développées permettent en outre de **maximiser le temps de travail**.

A partir des pratiques échangées et des confrontations de points de vue des membres, la CP peut aider à **définir de nouveaux standards ou de nouvelles procédures** qui permettront d'accroître la performance opérationnelle de chacun, voire de laisser place à une nouvelle créativité.

3.1.2. Innover

Facilitant l'échange de pratiques et la résolution de problèmes, la communauté de pratique **favorise l'innovation**, avantage non négligeable dans un environnement hyperconcurrentiel.
Elle permet **de répondre mieux et plus rapidement aux attentes des clients et à celles du marché** [29, Lesser, Everest].

---

[35] En 2001, BAE Systems estimait que 60% de ses employés passaient au moins une heure par jour à dupliquer le travail des autres. Dans le même ordre d'idées une étude IDC publiée en 2005 évaluait que les travailleurs du savoir passaient entre 15 à 20% de leur temps à rechercher une information spécifique. Et que ces recherches ne s'avéraient fructueuses que dans moins de la moitié des cas.
[36] Il apparaît en effet souvent que, dans une entreprise multi sites comme une société industrielle possédant plusieurs sites de production, les salariés préfèrent régler leur problème par eux-mêmes ou tout au moins localement plutôt que de chercher si une solution à un problème similaire a été développée ailleurs.

Elle peut développer des partenariats extérieurs et être le **lieu d'expérimentation** d'une nouvelle pratique ou d'un nouvel outil de travail qui seront déployés plus largement si le groupe les valide. Certaines connaissances ou pratiques individuelles vont, par ce biais, être généralisées à l'ensemble de l'entreprise.

Chaque membre va aussi bénéficier de **l'activité de veille** de la communauté. Les innovations internes et externes, les comptes-rendus de conférences ou de salons vont permettre à chacun de se tenir à jour dans leur domaine, d'avoir une bonne vision du marché et de prendre connaissance des nouveaux produits, tout en bénéficiant de la mise en perspective croisée des experts de la communauté.

Cette volonté d'**anticiper les évolutions** peut aussi se traduire par la réalisation d'études prospectives, d'organisation de voyages d'études ou de conférences pour mieux connaître des réalisations extérieures. Ainsi les communautés de pratique de la société DEVOTEAM organisent régulièrement des conférences (sur une journée ou en soirée) qui ont pour objectif d'analyser les évolutions techniques de leur domaine.

Les communautés de pratique sont aussi l'occasion de **développer des points de vue inter unités et d'initier des projets transversaux**. Par exemple, les échanges au sein de la communauté de pratique réunissant des conseillers installateurs a permis au service développement de HEWLETT PACKARD d'améliorer un logiciel. [41, Wenger, Snyder]

3.1.3. Capitaliser des connaissances et des pratiques, socialiser des connaissances implicites

Les communautés de pratique apportent une réponse à l'une des principales questions posées tant par l'organisation apprenante que par le management des connaissances : comment promouvoir le développement et le partage des connaissances dans un environnement hiérarchisé et individualiste ?

L'opposition initiale entre la théorie des communautés de pratique et l'approche « Knowledge management »[37] a été progressivement abandonnée. Face à l'échec relatif des stratégies de connaissances basées sur la codification et les outils de gestion de l'information, les **communautés de pratique ont même été présentées comme un outil de la deuxième phase de la gestion des connaissances**, permettant de travailler non plus sur le stockage des connaissances mais sur leurs flux, sur le partage des connaissances tacites[38]. Wenger lui-même, dès 2000, présente les communautés de pratique comme le principal moyen par lequel l'entreprise peut gérer ses connaissances tacites et critiques en s'appuyant sur une culture de partage et d'échange.

Le répertoire commun regroupant des documents, des bonnes pratiques, des rituels ou un vocabulaire partagé sur le domaine de la CP va en effet favoriser :

- la culture de partage entre collaborateurs
- la formalisation de connaissances tacites en connaissances explicites.
- la constitution d'une base de connaissances partagées qui deviendra un outil de la gestion des connaissances du domaine.
- la réalisation par les membres de la CP d'une cartographie des connaissances dans le domaine, cartographie qui permettra, dans le cadre d'une démarche de capitalisation, de prioriser les connaissances sur lesquelles travailler.

Plusieurs organisations comme BP AMOCO, UNILEVER ou VERITAS ont choisi d'initier des communautés de pratique dans le cadre de leur stratégie de management des connaissances. Ainsi le BUREAU VERITAS[39] a mis en place un ensemble de communautés de pratique pour soutenir sa politique de management des connaissances initiée en 2000. Ces CP appelées « tribus » rassemblent des collaborateurs partageant un même centre d'intérêt. Pour aider les membres, un sponsor, un animateur, un responsable

---

[37] La théorie des communautés de pratique fondait l'apprentissage sur le fait d'être en situation d'action, de participer à une pratique sociale et d'accepter de voir son identité transformée par cette participation à la pratique d'une communauté. Elle concevait de plus la CP comme un ensemble de relations informelles.
L'approche Knowledge management reposait par contre sur le transfert de connaissances explicites et des organisations formelle.

[38] L'APQC commence la présentation de son étude publiée en 2001 par cette phrase : « *Les résultats de l'étude montrent comme une évidence que les communautés assument un nouveau rôle dans le travail basé sur le savoir et dans les systèmes de management des connaissances* ». [17, APQC]

[39] Entreprise spécialisée dans le contrôle, la vérification et la certification des équipements, et présente dans 140 pays avec 16000 collaborateurs

de comité d'édition sont associés à chaque tribu. Il existe des tribus sur différents domaines fonctionnels (comme les achats, le contrôle de gestion) ou sur des secteurs économiques (comme l'aéronautique ou le BTP) ou même des tribus consacrées à des clients grands comptes. Le nombre de membres varie de quelques dizaines à plusieurs centaines. [33, Parot, Thali, Monin, Sebal] [50, Les tribus…]

3.1.4. Participer et appuyer la stratégie de l'entreprise

Les communautés de pratique peuvent aider au déploiement d'une stratégie, en particulier quand celle-ci est basée sur le développement de l'innovation et des connaissances.

Ainsi chez DEVOTEAM, les « knowledge communities » participent au projet d'entreprise en favorisant l'implication des salariés, la valorisation des expertises et de l'innovation. Elles participent à la gestion du savoir[40], à la promotion des valeurs du groupe et à la notoriété de celui-ci[41].

La société CATERPILLAR, quant à elle, avait déterminé en 2001 que le seul moyen de rester compétitive dans le futur était d'évoluer vers une organisation apprenante dont le partage de connaissances serait l'élément clé. Une université interne a alors été créée, prenant sous sa coupe le réseau de savoirs « Knowledge Network » alimenté par des communautés de pratique. En 2004, 3000 communautés de pratique internes et externes (réunissant 40.000 membres) alimentaient le réseau et alertaient l'université des besoins de formation émergents. CATERPILLAR a estimé le retour sur investissement des communautés internes à 200% et celui des communautés externes à 700% [48, Powers]

---

[40] Dans sa plaquette commerciale, DEVOTEAM valorise ses investissements en matière de knowledge management : « *Depuis sa création, le groupe DEVOTEAM estime que sa valeur réside dans son savoir-faire. Le groupe consacre chaque année environ 7% de son chiffre d'affaires à la formation et au knowledge management (ou gestion du savoir)… Cette préoccupation d'enrichissement des savoirs de nos ingénieurs est matérialisée par trois organisations qui existent depuis l'origine : l'université permanente, le knowledge management et les communautés de pratique* ».

[41] En témoignant dans des salons ou des colloques, en étant l'objet d'articles de presse, en publiant des livres blancs téléchargeables sur le site web de DEVOTEAM.

3.2 Intérêts pour les membres de la communauté

3.2.1 Apprendre

Comme nous l'avons expliqué ci-dessus, la notion de communauté de pratique a été développée dans le cadre de recherches sur l'apprentissage en situation. **L'apprentissage tant individuel qu'organisationnel et le rapprochement de l'apprentissage (savoir) et de l'action (faire) sont en effet deux des raisons d'être d'une communauté de pratique au sein de l'organisation**.

Participer à une CP permet à chacun d'apprendre dans son contexte de travail, là où les connaissances sont acquises et réinvesties. Le fait d'être en interaction, d'échanger des informations, de discuter entre collègues sur des problèmes rencontrés en situation de travail permet de clarifier le sens d'une notion, de s'approprier de bonnes pratiques, d'apprendre de nouvelles techniques, d'imaginer de nouvelles solutions, de faire avancer les connaissances de chacun[42]. La confrontation des points de vue va permettre à chacun de s'approprier certaines notions, d'en approfondir d'autres, de développer un autre regard.

La CP permet les **échanges intergénérationnels** et le partage de savoirs entre salariés expérimentés et novices [29, Lesser, Everest]. Favorisant la constitution d'une mémoire partagée et formalisée sur un domaine, elle en facilite la transmission aux nouveaux arrivants.

Elle rend plus aisée l'intégration de ces derniers dans l'entreprise en permettant, au-delà des échanges de connaissances explicites, de transmettre des valeurs, des rituels, différents éléments qui constituent la culture de l'entreprise [30, Lesser, Storck].

Une CP peut aussi représenter pour certains de ses membres un vrai **accélérateur de carrière**. Ainsi les aspirants architectes en systèmes d'information de CAP GEMINI ont besoin de l'expertise des architectes confirmés pour développer connaissances et compétences mais aussi du soutien des architectes seniors pour être affectés sur des projets d'architecture [35, Soenen], les affectations étant contrôlées par ces architectes seniors.

---

[42] Le CEFRIO a réalisé une étude sur la perception de l'apprentissage dans les communautés de pratique virtuelles. Elle permet de mesurer les apports en termes d'apprentissage qu'a représenté la participation à ces communautés, de comprendre les activités mises en œuvre, l'importance de la participation, de l'animation et des processus de réification et de négociation. Des suggestions pour améliorer cet apprentissage concluent l'étude. [27, Laferrière, Campos, Benoit]

Elle peut aussi constituer un lieu où se faire remarquer, où montrer son expertise [20, Davenport, Hall], où développer des compétences différentes comme la capacité à accompagner des novices via le tutorat, celle d'animer un réseau…

3.2.2 Prendre des décisions

Le réseau représenté par l'ensemble des membres constitue une **aide potentielle pour prendre une décision ou résoudre un problème**. L'annuaire d'experts permet de trouver plus rapidement un interlocuteur fiable, les questions posées sur un forum consulté par d'autres salariés partageant le même centre d'intérêt ont plus de chances de trouver une réponse qualifiée.

Comme le montre l'exemple des architectes en systèmes d'information décrits par Guillaume Soenen [35, Soenen], la communauté peut permettre de faire valider la qualité d'un projet (en l'occurrence le design d'un système informatique) auprès de collègues plus expérimentés. Ces avis donnent aussi le sentiment de mutualiser les risques : l'expertise n'est plus seulement individuelle, elle devient collective. Et dans les cas où le porteur du projet (architecte en systèmes d'information, consultant chef de mission) est responsable de la réussite de celui-ci devant son client, la responsabilité est en quelque sorte partagée les autres « validateurs » du projet.

3.2.3 Trouver des bénéfices personnels

Chaque membre d'une communauté de pratique peut trouver dans sa participation l'occasion de développer de nouvelles aptitudes ou de récolter des bénéfices personnels. Ainsi il peut apprendre à :

- exprimer des idées
- débattre, confronter des points de vue, construire un consensus
- partager des informations
- collaborer et contribuer à un projet commun
- gagner du temps
- se sentir moins isolé, développer un sentiment d'appartenance, être plus motivé

Dans les sociétés de conseil et de formation, des consultants en sous charge[43] vont, en participant à ces CP, éviter d'entrer dans une « *routine d'inoccupation en cas de sous activité prolongée. La présence de membres en activité est un lien essentiel avec la vie des projets, la réalité opérationnelle de l'entreprise*. » [26, Josserand, De Saint Léger]

Les membres de la communauté vont, à travers cet engagement, pouvoir bénéficier du partage des connaissances et des expertises et ainsi apprendre en situation et rester en veille sur un sujet qui les intéresse.

Soumis à la pression du temps, à des exigences croissantes de productivité, à un nomadisme accru, ils vont trouver une occasion de créer des liens d'entraide et de solidarité et de profiter d'une efficacité accrue car collective.

Ils vont ainsi trouver de l'aide dans des situations difficiles ou des prises de décision à enjeu. Qu'ils soient membres actifs ou périphériques, leur participation à la CP va leur permettre de réutiliser des connaissances, d'en créer de nouvelles, d'aider leur équipe de travail ou projet. Ils vont en retirer des bénéfices en terme de productivité ou de développement personnel et professionnel.

[43] Appellation utilisée quand le temps de production du consultant n'est pas utilisé à 100% pour des missions ou des animations. Dans le cas de consultants en régie (par exemple dans les SSII), on parlera d'intermission.

Deuxième partie
Implanter des communautés de pratique à la CEGOS :
le contexte particulier d'une entreprise de formation et de conseil aux entreprises

Après avoir défini et délimité les CP et leurs enjeux, nous analyserons dans cette deuxième partie le contexte que représente la CEGOS et nous réunirons des éléments pour évaluer si les CP peuvent constituer une opportunité intéressante pour cette entreprise et ses collaborateurs.

1 La CEGOS : présentation générale

1.1 Son histoire [52, Cegos]

1.1.1 La Commission générale d'organisation scientifique du travail

Fondée en 1926 au sein de la CGPF (Confédération générale de la production française), la CEGOS, alors CGOST (Commission générale d'organisation scientifique du travail), avait pour mission de favoriser des pratiques innovantes permettant de développer la productivité des entreprises françaises, et en particulier de diffuser les idées et les méthodes de l'organisation scientifique du travail. Parmi ses premiers chantiers : une étude sur le calcul des prix de revient pour permettre la diminution des coûts.

1.1.2 Pionnière française de l'échange d'expériences

La CEGOS connut un premier essor en important des Etats-Unis[44] une méthode alors inconnue en France : les échanges d'expérience. Il s'agissait de réunir des industriels, des entreprises ayant des problématiques identiques afin qu'ils comparent leurs difficultés et les solutions mises en œuvre pour les résoudre. Jean Milhaud, secrétaire général de la CEGOS, choisit de la développer en France en l'étendant aux ingénieurs, aux chefs de service, aux techniciens.

Dans une France où le secret paraissait être le meilleur moyen de se protéger de la concurrence, cette méthode était révolutionnaire. Elle s'appuyait en effet sur la confrontation, la mise en commun des pratiques, le brassage d'idées.

[44] Les échanges d'expériences étaient alors utilisés par les employés des grands magasins. Cette méthode avait été initiée par la Twentieth Century Fund et son fondateur, Edward Filene.

« *Dans un groupe de vingt personnes qui échangent sincèrement leurs expériences, si chacun abandonne un prétendu secret, il s'enrichit de dix-neuf expériences* ». (Jean Milhaud)

Pionnière, la CEGOS développa dès 1930 des sections d'études[45] correspondant aux différents services de l'entreprise. S'adressant tant aux grandes entreprises qu'aux PME, ces commissions permirent la mise en commun de méthodes et de pratiques sur des sujets comme l'économie des coûts par une adaptabilité et une productivité accrue du personnel, la gestion des stocks, la rationalisation des moyens de production, le développement de la publicité et de la fonction commerciale…

1.1.3 Parmi les premiers cabinets français de conseil

Peu à peu, les sections furent de plus en plus sollicitées pour des prestations de conseil. Ainsi, à la fin des années 30, la section « Administration » se pencha sur les problèmes de classement et de documentation et fournit des méthodes de travail[46] aux organismes professionnels qui en faisaient la demande, s'appuyant toujours sur le principe de la confrontation des points de vue.

Au début des années 40, sous l'impulsion de son nouveau secrétaire général, Noël Pouderoux, une activité de conseil plus méthodique mais généraliste fut développée tout en restant adossée aux échanges d'expériences.

1.1.4 Précurseur en formation professionnelle

C'est de nouveau à partir d'une méthode importée des Etats-Unis, la TWI[47], que la CEGOS développa une nouvelle activité avant-gardiste en France : les formations en entreprises[48] puis inter-entreprises.

En 1951, des stages de formation continue furent lancés sur des sujets souvent importés des Etats-Unis comme le contrôle de gestion, la gestion commerciale… La formation

---

[45] En 1934 la CEGOS animait sept sections : administration, personnel, transports et livraisons, stocks et achats, organisation commerciale, vente et publicité, travail d'atelier.

[46] En 1940, la section « Administration » de la CEGOS publia un document de synthèse sur ces problématiques de classement et de documentation, véritable plan de classement général.

[47] La TWI (Training within industry) créée en 1940 aux Etats-Unis consiste à former sur le tas des salariés qui, à leur tour, forment de nouveaux salariés. L'objet de cet apprentissage : instruire, commander et améliorer les méthodes.

[48] Les premières formations furent animées au sein des ateliers de construction électrique de Charleroi et pour Peugeot Sochaux. Elles portaient sur le TWI. Elles furent suivies des premiers stages interentreprises qui avaient pour thème les techniques de contrôle de gestion et la gestion commerciale.

apporta au conseil nouveaux contacts commerciaux et pédagogie, le conseil fournissant à la formation des bases d'expériences concrètes.

Les années suivantes virent la CEGOS diversifier ses activités : recrutement, édition, conseil et formation informatiques dès 1963.

La loi sur la formation professionnelle de 1971, en rendant la formation obligatoire pour les entreprises, modifia le marché de la formation. Désormais, tout salarié avait droit à un congé de formation, avec maintien de salaire et gratuité des cours. La loi contraignait de plus les entreprises à consacrer une part de leur masse salariale à la formation de leurs employés. Le marché de la formation se développa, de nouveaux organismes virent le jour… et la CEGOS mit alors l'accent sur la formation[49] puis sur la compétence qui devint dès le début des années 80[50] le concept clé des activités de l'entreprise.

1.2 Son organisation

Aujourd'hui leader européen de la formation professionnelle, la CEGOS est organisée autour de deux activités :

- l'activité de formation interentreprises (des stagiaires venant d'entreprises différentes s'inscrivent à des stages sur catalogue)
- l'activité intervention (conseil et formation en entreprise). Cette dernière est à son tour subdivisée en grandes thématiques : ressources humaines, management et développement personnel, management de projet…

Depuis novembre 2005, la CEGOS est organisée en trois branches principales :

- une branche, direction du développement - unités opérationnelles - unité commerciale
- les fonctions corporate
- la direction internationale

Chacune de ces branches est supervisée par un des trois membres du directoire.

[49] La part de la formation dans les activités de la CEGOS dépasse celle du conseil en 1989.

[50] En 1984, la CEGOS et Yves Cannac publient un rapport intitulé « La bataille de la compétence : l'éducation professionnelle permanente au cœur des stratégies d'entreprise ».

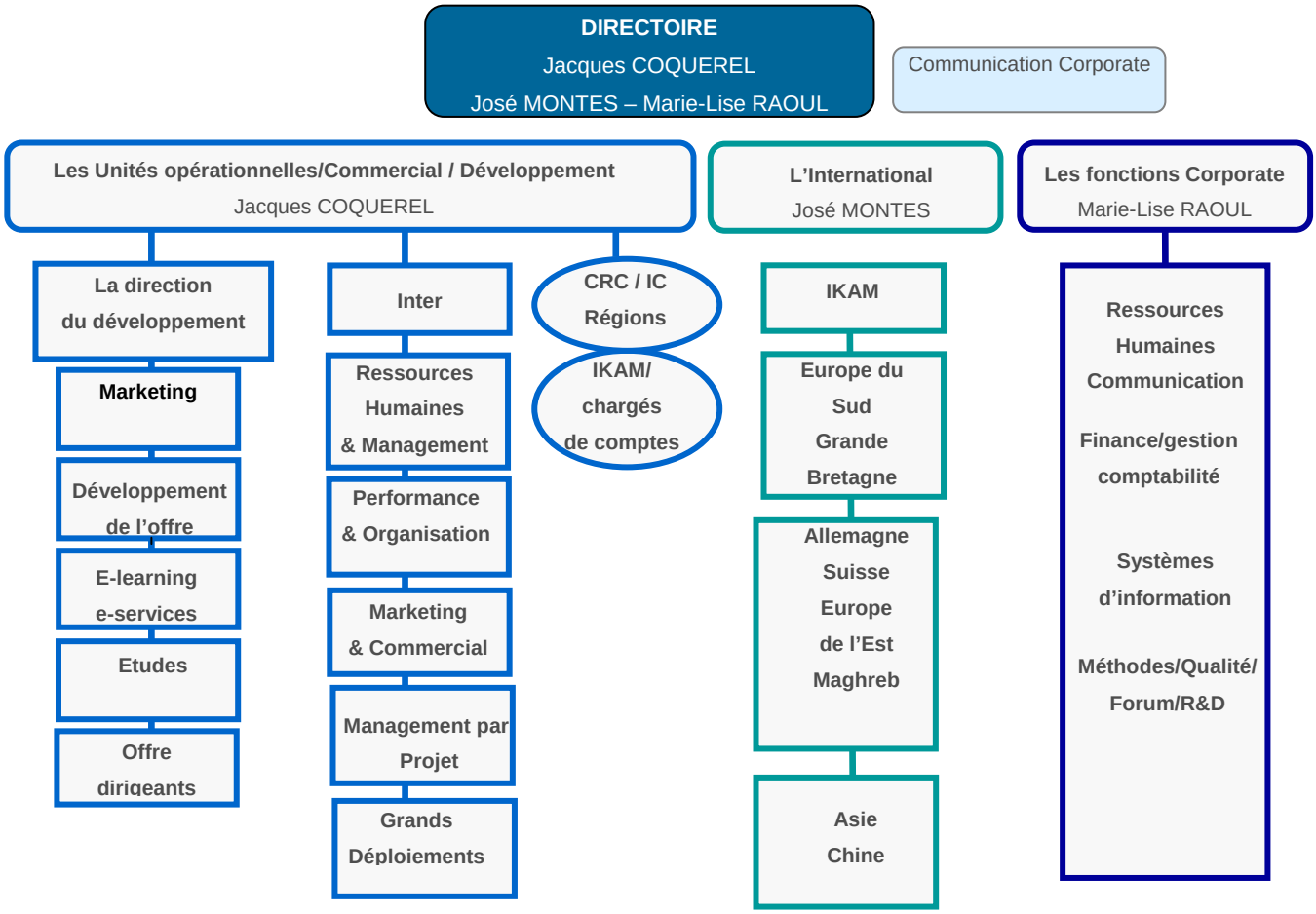


Figure 7 Organigramme de la CEGOS en 2006

1.3 Ses métiers et leurs spécificités

La CEGOS regroupe en France :

- 62 directeurs et managers
- 231 consultants formateurs
- 42 commerciaux
- 180 fonctions supports (assistantes, contrôleurs de gestion, chargés de la logistique des stages interentreprises, gestionnaires des ressources humaines, comptables, informaticiens, documentalistes….).

Cet inventaire illustre **l'éventail de métiers coexistants à la CEGOS mais aussi la prédominance d'une activité « reine »** : celle de consultants formateurs dont nous allons plus particulièrement étudier ici les spécificités. Nous y inclurons les managers, à l'origine

eux-mêmes consultants, voire menant concomitamment les deux activités de manager et de consultant.

1.3.1 Le consultant-formateur : un métier aux multiples facettes

Le corps des consultants peut lui-même être divisé selon les spécialisations de chacun :

- les **développeurs de gamme** sont chargés de préparer l'offre inter de la CEGOS, à savoir la palette des stages qui seront proposés dans le catalogue des formations inter-entreprises. Ils doivent donc, chacun dans leur gamme, leur spécialité, prévoir les évolutions à venir, les tendances du marché, construire une offre homogène, concevoir des stages, habiliter[51] les formateurs, former et animer un réseau de consultants extérieurs[52], animer des formations, assurer si besoin le suivi qualité des stages.
- les **consultants formateurs qui appartiennent aux unités « intra ».** Ils se doivent eux aussi d'être polyvalents. Les objectifs qui leur sont fixés sont répartis entre des jours d'animation de stages inter-entreprises, des missions intra-entreprises (formation et/ou conseil), et, selon la « polarité » du consultant, des objectifs commerciaux, de développement d'offres et de méthodes, de conception de stages inter… Lors de ses missions intra, qu'elles soient de formation ou de conseil, le consultant devra répondre à l'attente exprimée par le client : contribuer à résoudre un problème difficile, améliorer les performances de l'entreprise et des salariés, permettre de gagner des avantages concurrentiels durables, faire progresser l'entreprise cliente, ses dirigeants, ses équipes, développer les compétences.
- **des consultants appartenant à des fonctions supports** comme la recherche et développement ou l'équipe de la Direction du développement[53] chargée de concevoir l'offre e-learning… Comme les autres consultants, ils sont amenés à animer des formations intra ou inter mais ils doivent aussi répondre à des objectifs opérationnels pour le développement de la CEGOS : des études prospectives, la

[51] Un stage ne peut en effet être animé par un consultant si celui-ci n'a pas été reconnu comme apte par le concepteur / responsable technique du stage et s'il n'a pas suivi le stage au préalable.
[52] Les consultants extérieurs animent des stages CEGOS mais ne sont pas salariés de l'entreprise.
[53] Comme le montre l'organigramme présenté supra, les entités Recherche et développement et Direction du développement sont distinctes.

capitalisation des pratiques, le développement de nouveaux outils comme des simulateurs…

- **des managers** qui doivent encadrer des équipes tout en ayant des objectifs de production qui peuvent aller de la gestion d'une équipe projet dans le cadre d'une mission intra à l'animation de formations intra ou inter.

1.3.2 Des caractéristiques communes

1.3.2.1 Des qualités nécessaires

Pierre Baudouin, fondateur du cabinet BPI, définit ainsi le consultant : « *c'est une petite bête difficile à gérer, dotée d'une forte personnalité, douée de curiosité, ayant le goût du changement, de l'innovation et un esprit indépendant.* ». [55, Cabinets conseil en RH…]

La **double activité des consultants-formateurs** de la CEGOS requiert en outre certaines qualités, proches de celles listées par Alain Mreiden dans son portrait type du consultant [58, Mreiden] :

- la curiosité et la soif d'apprendre, la volonté d'acquérir de nouvelles compétences
- l'esprit d'analyse et de synthèse
- l'aptitude à analyser une demande client, à définir et résoudre un problème
- le goût et la capacité d'écouter et de comprendre
- une certaine aisance pour communiquer (par écrit ou par oral, en face à face ou à distance), pour expliquer et pour convaincre
- le désir d'échanger, de confronter des points de vue
- une grande capacité d'adaptation
- l'aptitude à faire face à des plannings parfois chargés, à une charge de travail importante et à travailler dans l'urgence
- des compétences en gestion de projet, en planification
- une grande autonomie et un sens de l'organisation permettant de planifier son travail et de respecter les délais impartis
- une capacité à travailler en équipe[54]
- une volonté de satisfaire au mieux le besoin, même complexe, d'un client

[54] Comme le souligne Alain Mreiden, « *la réussite de chacun de ses membres passe par celle de l'équipe. Inversement, le succès de l'équipe suppose celui de chacun des membres qui la composent.* » [58, Mreiden]

S'y ajoutent des compétences spécifiques à l'exercice du métier de consultant-formateur à la CEGOS :

- des connaissances et expériences en pédagogie et transmission de savoirs à destination des adultes
- un goût pour transmettre ses propres connaissances
- une expertise dans un domaine particulier de l'entreprise (ressources humaines, finance-gestion, logistique, achats, production, innovation, formation…)
- une double identité socioprofessionnelle de consultant et de formateur, traduite par l'un des slogans de la CEGOS : « *Former en consultant, conseiller en formateur* »[55]

1.3.2.2 Des habitudes de travail partagées

Si les échelles de temps varient selon les métiers[56], tous connaissent le travail dans l'urgence, la **pression du temps**, le besoin de « zapper » entre plusieurs activités parfois totalement opposées. Ils partagent aussi une certaine **incertitude du lendemain** : les plans de charge ne donnent pas toujours une visibilité à moyen terme, les moments de moindre charge ne sont jamais très confortables, le formateur ne connaît jamais à l'avance le véritable déroulement du stage qu'il va animer.

S'y ajoute un **ancrage géographique faible** puisque le consultant-formateur est avant tout un nomade allant du client (en région parisienne, en province ou à l'étranger) au siège de la CEGOS, des salles de stages à son domicile qui, souvent, lui sert de bureau d'appoint.

Toute proposition en terme de formation ou d'information doit prendre en compte cette faible sédentarisation. Les nouvelles technologies (ordinateur ou téléphone portable, connexions à distance, portail d'entreprise) s'avèrent désormais vitales pour ces métiers, leur permettant de rester connectés à l'entreprise tout en conservant une grande autonomie en matière de recherche d'informations par exemple.

---

[55] Jean Pierre Bouchez démontre un autre aspect de cette dualité en expliquant que les activités du formateur inter-entreprise sont liées au traitement de l'information via l'adaptation et la modification du savoir, s'inscrivant dans une logique de reproduction. L'expert, quant à lui, appartient à la famille des professionnels du savoir de par son activité de transformation du savoir dans une logique de création et de production [53, Bouchez].

[56] Une gamme se prépare en un an, un stage peut être conçu en quelques jours et la rédaction d'une proposition s'évalue la plupart du temps en heures

Les consultants sont en outre souvent amenés à **louvoyer entre deux logiques** :

- une **logique individualiste** quand ils animent une formation[57], quand ils rédigent une proposition pour une mission d'importance moyenne, quand ils négocient leurs objectifs ou leur charge avec leur manager.
- une **logique plus collective** quand ils participent à une mission de plus grande envergure, quand ils vont défendre devant un client un projet impliquant une équipe, quand ils conçoivent une formation qui sera animée par d'autres. Ainsi la réussite d'une mission (qu'elle soit de formation ou de conseil) dépend de la coopération de tous les membres de l'équipe projet [56, Devillechabrolle, Bechaux].

Ils doivent aussi **naviguer entre plusieurs structures** et faire cohabiter des logiques différentes entre leur équipe et leur unité, la CEGOS, des équipes projet et le client.

1.3.2.3 Des métiers basés sur le savoir

Souvent classé parmi les professions des « travailleurs du savoir »[58], **le métier de consultant-formateur est largement basé sur le savoir et l'information** tant dans ses activités de conseil que de formation : chacun gère de l'information, en exploite, en valorise, en transforme, en produit, en transmet, en vend.

Comme beaucoup d'acteurs économiques, le consultant-formateur est au cœur d'un flux incessant d'informations circulant rapidement qu'il lui faut gérer au mieux [57, Dortier]. Toujours connecté grâce à l'ordinateur et au téléphone portables qui ne le quittent pas, il consulte plusieurs fois par jour ses emails, reçoit une multitude de coups de téléphone et doit donc traiter quotidiennement de nombreuses informations.

Chaque nouvelle mission, chaque nouveau stage amène le consultant à **développer de nouvelles connaissances ou compétences**. Il découvre un nouveau secteur, une nouvelle entreprise, de nouveaux modes de management. Il doit coconstruire avec son client une

---

[57] Car ils se retrouvent seuls face aux groupes de stagiaires

[58] Les consultants formateurs de la CEGOS répondent tout à fait à la définition donnée par Jean-Pierre Bouchez : « *ceux dont l'activité est principalement centrée sur la production et la vente de prestation à caractère intellectuel auprès de clients* » [54, Bouchez]. Ils s'intègrent aussi dans celle du suédois Sveiby, pour qui l'activité des salariés des entreprises du savoir consiste pour l'essentiel à « *transformer l'information en savoir, en utilisant principalement leurs propres capacités* » [15, Sveiby]

solution pertinente au problème tel qu'exprimé par le client ou sous-jacent à celui-ci. Il développe de nouveaux savoir-faire en animation de groupes, en ingénierie pédagogique, apprend ou conçoit de nouvelles méthodes.

Il formalise et transmet régulièrement ses connaissances en préparant les stages, en rédigeant des supports d'intervention et autres documents remis aux stagiaires et aux clients. Certains consultants contribuent aussi à la notoriété de la CEGOS et à l'explicitation de certains concepts ou méthodes en publiant ouvrages ou articles spécialisés, en participant à des colloques.

Le consultant doit en permanence actualiser ses connaissances[59]. Plusieurs sources sont à sa disposition : ouvrages et revues spécialisées, conférences, séminaires, groupements professionnels, réseaux, échanges… Mais **c'est surtout dans sa pratique courante qu'il pourra appliquer ses compétences et les perfectionner**. Comme le soulignent Jean Simonet et Jean-Pierre Bouchez, « *la formation du consultant se fait essentiellement sur le terrain, par la pratique. C'est le plus souvent un apprentissage informel, non programmé et empirique, à partir de situations auxquelles il est confronté et des problèmes qu'il doit résoudre, pour une large part seul, même s'il est intégré dans une équipe.* » [59, Simonet, Bouchez]

1.3.3 Des attentes en matière d'information et de connaissances

Comme nous l'avons expliqué, le métier de consultant-formateur est basé sur la formalisation et la transmission de connaissances, sur l'accompagnement de l'apprentissage du stagiaire. La constante remise à jour des connaissances mais aussi le partage et l'échange s'avèrent donc des nécessités absolues. Le consultant-formateur ne disposant pas nécessairement de temps dédié pour rechercher, partager ou gérer l'information et les connaissances, **il est en attente de solutions lui permettant de gagner en pertinence, en fiabilité et en temps**.

Ainsi quel consultant en pleine rédaction d'une proposition n'a pas souhaité avoir accès à une source d'informations fiable, facile d'accès et répondant précisément à son besoin,

[59] Ce besoin de mise à jour des connaissances interfère souvent avec la priorité mise à la production. Cette constante concurrence peut être source de stress pour le consultant.

qu'il s'agisse d'un historique client détaillé, du curriculum vitae d'un consultant adapté et actualisé, de la présentation d'un outil ou d'une méthode répondant à la problématique du client ? Quel formateur confronté à un stagiaire difficile ou à une question impromptue n'a pas souhaité pouvoir recourir à l'expertise d'autres consultants ou à des bonnes pratiques ?

Différentes solutions techniques ou organisationnelles peuvent répondre à ces besoins. Ainsi les bases de données commerciales capitalisent les données clients et les historiques des relations des entreprises clientes avec la CEGOS. Le portail CEGOS en cours de déploiement a pour objectif de multiplier le partage de documents.

Pourtant certains besoins restent inassouvis : le besoin de recourir à des experts identifiés, de partager des pratiques ou des informations, de surveiller les innovations du marché… La première partie de ce mémoire nous a montré que le déploiement de communautés de pratique pourrait pallier à ces manques mais la CEGOS constitue-t-elle un environnement favorable pour accueillir cette nouvelle forme d'organisation ? Quelles sont les opportunités et menaces de son environnement qui pourrait l'inciter à soutenir de tels développements ? Quelles sont ses forces et faiblesses en matière de partage d'information, d'échange de pratique voir de gestion des connaissances ?

2 L'implantation des communautés de pratique à la CEGOS : analyse SWOT[60]

La réussite d'une entité ou d'une opération dépend beaucoup de la façon dont elle gère ses ressources internes, sources de forces et de faiblesses, en relation avec son environnement, sources d'opportunités et de menaces.

S'appuyer sur l'analyse SWOT, outil utilisé en gestion et en formulation de stratégie, pour mesurer l'opportunité que représenterait pour la CEGOS le développement de CP et le partage des connaissances permet de ne pas réduire le diagnostic à une liste de difficultés ou de points faibles. Elle permet de structurer l'analyse en déterminant les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces d'un projet de CP à la CEGOS. Elle offre aussi la possibilité d'intégrer une part de subjectivité et de pragmatisme : une force à un moment peut devenir une faiblesse à un autre moment, des menaces peuvent être transformées en opportunités.

2.1 Des menaces

Les **marchés du conseil et de la formation sont des secteurs où la concurrence et la pression sur les prix sont fortes, où l'expertise comme les offres innovantes qui anticipent les évolutions du marché sont de vrais avantages stratégiques**.

La croissance de ces deux secteurs qui avait été forte dans les années 80 et 90 (entre 15 à 20% pour le conseil [59, Simonet, Bouchez]) s'est affaiblie à partir de 2001. La concurrence s'est par conséquent renforcée, rendant d'autant plus vitale la capacité à démontrer de véritables expertises, à se démarquer de ses concurrents par la qualité de ses prestations et à réussir à suivre les évolutions du marché et des besoins clients.

Pour répondre aux attentes de ses clients, un cabinet de formation ou de conseil se doit à la fois d'être à la pointe de l'innovation[61] en matière de méthodes (managériales,

[60] Le développé du sigle SWOT est : Strengths, Weakness, Opportunities and Threats. Il se traduit en français par le sigle MOFF : Menaces, Opportunités, Forces et Faiblesses.

[61] Une étude réalisée en juillet 2005 a mis l'accent sur cette nécessité vitale pour la CEGOS de réussir à innover pour conserver une position intéressante sur ses différents marchés ou d'en gagner de nouvelles.

pédagogiques, industrielles…) ou d'outils et de s'engager de plus en plus à fournir des résultats tangibles à l'issue des missions de conseil ou des actions de formation.[62].

Parallèlement, nombre de clients cherchent à faire diminuer le prix des prestations, à négocier des accords tarifaires ou à faire jouer la concurrence avec de petits cabinets Ceci contraint les cabinets à essayer de réduire leurs coûts et donc à arbitrer entre production et investissement, objectifs de rentabilité à court terme et objectifs (de compétitivité ou de développement) à moyen terme. Les visions et perspectives à moyen terme (parmi lesquelles les actions de partage et de capitalisation des connaissances), pourtant indispensables pour leur survie et leur développement, ne sont pas faciles à construire et à maintenir [59, Simonet, Bouchez]. Souvent le court terme l'emporte même si certaines actions de partage de connaissances pourraient apporter des gains de productivité, diminuer les risques de duplication de l'information…

Les entreprises de formation et de conseil comme la CEGOS doivent par ailleurs faire face à un **marché de l'emploi dynamique**[63] ainsi qu'à un contexte de départs importants à la retraite, en particulier de leurs experts. Ceci entraîne à la fois des turn-over importants (en moyenne entre 15 et 20% par an dans les grandes sociétés de conseil [59, Simonet, Bouchez]), des risques de perte d'expertise et des besoins d'intégration rapide des consultants nouvellement embauchés en attente de formation et de partage d'expériences. Dans une étude sur l'avenir du conseil dans les vingt années à venir, les dirigeants des plus grands cabinets de conseil mondiaux s'accordent sur le fait que le problème le plus important auquel sont confrontées leurs entreprises est de recruter et garder les meilleurs consultants [59, Simonet, Bouchez] .

Ce contexte en matière de ressources humaines constitue à la fois une menace et une opportunité pour la CEGOS et pour le développement de CP en son sein. Une menace car le temps est compté, une opportunité car il fait émerger des besoins (lutter contre la perte d'expertise, intégrer rapidement de nouveaux consultants…) auxquels une politique de gestion des connaissances et de partage des pratiques peut répondre.

---

[62] Certains clients vont même jusqu'à rémunérer une partie de la mission de conseil en fonction des résultats obtenus.

[63] Un consultant formateur peut soit souhaiter passer à la concurrence soit redevenir opérationnel dans une entreprise.

2.2 Des opportunités

D'autres facteurs de son environnement peuvent inciter la CEGOS à mieux utiliser les connaissances et pratiques de ses collaborateurs.

Deux éléments de son environnement fournissent à la CEGOS l'occasion de **retirer une image innovante de l'émergence et du développement de communautés de pratique en interne** :

- Des clients demandant à la CEGOS de développer l'apprentissage (en anglais *learning*) de leurs salariés et de leur organisation, en ne s'appuyant plus seulement sur des « formations classiques » (en anglais *training*). Certains attendent des stages intégrant plus la résolution de problèmes, la conduite de projets permettant au stagiaire de construire ses propres apprentissages. D'autres souhaitent que soient mis en œuvre des systèmes intégrant de la formation « *training* », des actions dites amont (évaluation du niveau de l'apprenant, modules de mise à niveau e-learning…), des actions dites aval (évaluation des acquis, modules de formation complémentaire à distance) et des situations d'apprentissage en situation comme du tutorat, l'accompagnement des apprenants sur leur poste de travail mais aussi des communautés de pratique[64].

- le faible développement des CP dans les entreprises françaises. Si quelques grands cabinets de conseil internationaux et implantés en France, comme CAP GEMINI ou MC KINSEY, ou quelques SSII comme DEVOTEAM appuient leur politique de management des connaissances sur des CP, nous n'avons pas trouvé de témoignages de cabinets de conseil français ou d'organismes de formation. Communiquer sur l'existence de CP en interne pourrait donc être un moyen de se démarquer de la concurrence en montrant une volonté à la fois de garantir un maintien et un développement des connaissances et des expertises des consultants,

[64] Plusieurs méthodes pédagogiques se développent depuis une dizaine d'années pour favoriser ces apprentissages. Ainsi aux Etats-Unis, sont employés le problem-based learning (PBL), l'action learning, … Des chercheurs comme ceux de la chaire Formation et travail du CNAM étudient l'apprentissage en situation de travail ou l'apprentissage informel.

de développer l'innovation et d'utiliser ce savoir-faire validé en interne pour répondre à un besoin émergent des clients.

2.3 Des forces et des atouts

Face aux menaces et opportunités de son environnement, la CEGOS possède de nombreux atouts internes qui favoriseront le développement de communautés de pratique.

2.3.1 Le contexte organisationnel

C'est l'une des caractéristiques d'une communauté pouvant faciliter ou rendre plus complexe son émergence[65]. Celui offert par la CEGOS se révèle favorable de par :

L'histoire de cette société

Comme nous l'avons vu dans les premiers paragraphes de cette seconde partie, la CEGOS fut pionnière en matière d'échanges d'expériences interentreprises. Si ses collaborateurs ne sont pas tous familiers des CP, l'organisation, elle, trouve dans son histoire des preuves des bénéfices qu'elle peut tirer de cette méthode.

L'aptitude de ses dirigeants à se positionner comme sponsors

Le comité exécutif[66] a déjà su soutenir et accompagner, sans les contrôler, des projets internes.

Un exemple : les travaux du parcours managers en 2006. Afin de construire un réseau interne de managers[67], d'améliorer la cohésion de cette fonction, la DRH a proposé aux managers et aux développeurs de gamme de suivre en 2005 et 2006 un cursus de formation puis de monter des projets permettant de renforcer la cohésion interne. Chaque proposition, sponsorisée par un membre du comité exécutif, était ensuite présentée à cette instance pour qu'elle désigne les actions qui allaient être développées. Les membres de cet organe de direction ont donc su ne pas piloter ces projets de l'extérieur, les laisser s'auto organiser

[65] Voir le paragraphe 2.3.1 de la première partie.
[66] Il réunit les principaux managers de la CEGOS et constitue un des organes de décision de la CEGOS
[67] L'objectif était de permettre aux managers de mieux se connaître, d'avoir des pratiques homogènes basées sur une formation commune, d'apprendre à travailler ensemble. L'échange de pratiques et de connaissances n'était pas un enjeu explicite même s'il a sans doute existé de façon informelle. Nous ne pouvons donc pas utiliser ce réseau comme exemple de communauté de pratique.

tout en les soutenant, en leur allouant des ressources si besoin était. Ce positionnement se révèle proche de celui qui est attendu du management dans le mode de fonctionnement des CP[68].

Un large éventail de métiers

Chacun pourrait à lui seul générer une à plusieurs communautés : des communautés opérationnelles métiers ou expertises (commerciaux, contrôleurs de gestion…) ou sectorielles (banque, assurances, automobile) ou encore des communautés strictement organisées autour d'une pratique intégrée dans la mission générale de la CEGOS (l'animation de formation, la conception, la réalisation d'une mission de conseil…).

Une grande diversité culturelle

De par les métiers présents, les domaines d'expertise des consultants et l'implantation internationale de la société[69], la CEGOS possède en interne une variété de points de vue, d'expertises, d'habitudes culturelles qui ne pourront qu'enrichir les échanges de CP internes et répondre à leur besoin de diversité.

La direction internationale cherche déjà à multiplier les échanges et les synergies via des outils collaboratifs et des intranets. Elle évoque depuis quelques mois la possibilité de développer des communautés en particulier sectorielles qui permettraient aux consultants et commerciaux d'échanger pratiques et informations sur leurs clients et leur secteur d'activité.

2.3.2 Les habitudes en matière d'information

Depuis quelques années, la CEGOS prend conscience de la fragilité que représente une faible gestion de ses connaissances et de ses pratiques pour une entreprise du savoir.

Cette faiblesse est accrue par de régulières réorganisations qui ne sont pas toujours accompagnées d'une politique en matière d'information et qui rompent les habitudes et les réseaux des collaborateurs concernés.

---

[68] Le paragraphe 2.2.2 de la première partie explique les principes d'auto organisation des CP et le positionnement que doit trouver le management.

[69] Les consultants chinois ont sans nul doute des pratiques différentes de leurs collègues français ou polonais

Des outils de gestion et de partage d'information ont été implantés, une réflexion autour de la capitalisation des connaissances a été initiée et différentes expériences de partage de pratique menées dans des unités opérationnelles.

Des outils d'information

Différents outils, implantés depuis plusieurs années, permettent de mieux partager documents et informations :

- des informations commerciales via Novacial ou Clarify
- des documents de stage via un logiciel de GED, Documentum

Depuis 2005, les unités sont en outre incitées à utiliser des espaces de travail collaboratifs basés sur Sharepoint Portal Server de Microsoft pour partager fichiers et informations internes. Des espaces similaires ont été développés pour des équipes projets, y compris avec des accès Extranet permettant la participation de clients ou de consultants extérieurs.

C'est aussi sur Sharepoint Portal Server que s'appuie le portail CEGOS en cours d'implantation. Il a pour vocation

- d'offrir un accès unique à la fois indifférencié aux intranets ou aux outils de gestion ouverts à tous et personnalisé aux espaces collaboratifs des unités ou des équipes projets.
- de favoriser un meilleur partage des documents internes : les présentations d'offres, les meilleures propositions, les dossiers de presse
- de faciliter l'accès à des outils de gestion communs : les feuilles de temps, les demandes de congés de la DRH

Un pôle « Méthodes et capitalisation »

En novembre 2005, après un audit complet des activités de l'entreprise, la direction de la CEGOS a initié une réflexion transversale sur la capitalisation des connaissances et a constitué un nouveau pôle qui a pour objectif de faciliter celle-ci et le développement de méthodes au sein de l'entreprise. Il réunit les savoir-faire de trois entités auparavant distinctes : la recherche et développement, la direction qualité et le centre de documentation. Ce pôle, désireux d'étudier l'opportunité du déploiement de communautés de pratique et de proposer une méthodologie, est d'ailleurs le commanditaire de ce mémoire.

Des expériences en matière d'échanges de pratiques.

Les attentes conjuguées des clients et des consultants en matière de développement des expertises et des compétences et d'innovation ont incité des entités de la CEGOS à développer des initiatives de partage de pratiques.

Ainsi dans les années 1990, une équipe de consultants formateurs avait développé des occasions d'échanger sur leur pratique. Ceci facilitait l'apprentissage de ses membres, la création collective de nouvelles méthodes pédagogiques, la résolution de problèmes. Les retours d'expérience de ses membres[70] montre l'importance du climat de confiance développé par le management, de la reconnaissance du droit à l'erreur, du questionnement comme faisant partie intégrante du métier de formateur. Ces échanges bénéficiaient aussi d'un lieu propice[71] et de temps libérés[72]. Ils restaient cependant informels et n'étaient pas capitalisés.

Diverses initiatives ont vu le jour ces dernières années. Même si rares sont celles qui ont perduré, elles montrent que certains managers et consultants sont sensibles à ces problématiques de mutualisation.

Ainsi l'unité inter[73] a soutenu plusieurs initiatives qui avaient pour vocation de faciliter le partage des connaissances en pédagogie, conception et animation de stages.

La première a été organisée de mars 2002 à novembre 2003 par une consultante référent de l'unité en matière de pédagogie. Elle proposait aux formateurs de se retrouver dans des ateliers pédagogiques (de 6 à 8 personnes) pour :

- reprendre des bases théoriques de la pédagogie : il était proposé aux participants de préparer la réunion en lisant un chapitre d'ouvrage pour ensuite échanger et approfondir la réflexion

[70] Ces retours d'expérience ont été recueillis lors d'interviews ou d'échanges informels.

[71] Le centre de stage où se retrouvait la majorité de ces consultants possédait une salle où les animateurs pouvaient se réunir.

[72] Une des consultantes interrogées cite les occasions de déjeuner entre collègues comme fertiles en échange. Elle regrette que désormais les animateurs soient fortement incités à déjeuner avec les stagiaires.

[73] Cette entité était consacrée aux activités interentreprises de la CEGOS. De 2000 à 2003, elle réunissait des formateurs spécialisés dans cette activité, les responsables de gamme ainsi que des activités commerciales, marketing, logistique ou planification. De 2004 à 2005, après le rattachement des formateurs aux unités intra entreprises, elle continua à réunir les développeurs de gamme et les activités support de l'activité inter entreprises.

- échanger sur leurs pratiques d'animateurs : l'animation des grands groupes, la pédagogie des stages techniques, comment gérer un « groupe passif »…
- débattre de thèmes d'actualité : la e-formation, mesurer l'appropriation des acquis en matière de formation
- expérimenter des méthodes et outils d'animation : le bingo, le jeu de la corde, la vidéo en formation ou des jeux présentés par des sociétés extérieures

La seconde a été initiée mi-2004, par un des responsables de gamme. Celui-ci choisit d'organiser, avec l'aide de collègues animateurs, des déjeuners dans les centres de stages. Réunissant les animateurs de formation volontaires, qu'ils soient salariés CEGOS ou consultants externes, ils permettaient d'échanger des pratiques, de construire collectivement des solutions à des difficultés rencontrées lors de stages.
Malheureusement, cette expérience menée de novembre 2004 à avril 2005 s'interrompit à son tour faute de ressources pour l'organisation, l'animation et le suivi[74] de ces groupes d'échange[75].

D'autres équipes ont appuyé des démarches de mutualisation et de capitalisation sur des outils technologiques. Ainsi en 2001-2003, l'unité Conseil et formation en entreprise avait chargé un consultant spécialisé en management des connaissances de développer un accès partagé aux dossiers publics[76] des différentes équipes. Ceci devait permettre de mutualiser les propositions, les outils et méthodes de formation et de conseil. L'accès à ces ressources jusqu'alors dispersées devait être facilité par une page d'accueil unique représentant une cartographie des ressources proposées[77].

[74] Chaque réunion était animée par un formateur volontaire et choisi pour ses compétences reconnues en gestion de réunion. Les échanges faisaient l'objet de comptes-rendus envoyés aux participants.
[75] Ces deux expériences sont analysées plus précisément dans la troisième partie de ce mémoire, dans le paragraphe 1.4
[76] Le logiciel de messagerie de la CEGOS, Exchange, permet de gérer des dossiers partagés et d'y accéder à partir de sa messagerie.
[77] Cartographie réalisée avec MindMap

Une réorganisation des activités ayant précédé le déploiement de cet outil, il ne fut pas exploité.

La structuration de l'information et l'étude de besoins qui avaient été réalisés n'ont cependant pas été inutilisées puisque fin 2005, une unité opérationnelle a souhaité exploiter les espaces collaboratifs proposés par la direction informatique pour faciliter le partage d'informations et de documents de ses équipes, voire capitaliser certaines méthodes ou propositions exemplaires. S'appuyant sur la réflexion préalablement menée, cet espace doit accueillir les meilleures propositions de l'unité[78], les documents commerciaux, les outils de gestion de l'unité mais aussi les CV des consultants ou des méthodes et outils d'animation.

Parallèlement, poursuivant les intuitions de ses fondateurs, la CEGOS organise des clubs métiers réunissant clients et experts. Le plus actif concerne les achats. Il a pour objectif de favoriser les échanges de pratique entre consultants CEGOS et praticiens, d'animer des réflexions sur des thèmes d'actualité y compris extérieurs au domaine d'expertise[79].
Malheureusement, les réunions ne font pas toujours l'objet de compte-rendu partagé en interne.

2.3.3 Les collaborateurs

L'implantation de CP à la CEGOS peut aussi s'appuyer sur des forces plus individuelles : celles détenues par les collaborateurs de la CEGOS.

Un besoin partagé de développer les connaissances.

Les activités de la CEGOS ont sensibilisé ses collaborateurs à l'importance du développement des compétences, des savoir-faire et des connaissances. D'autant que l'expertise est l'un des fondements du métier de consultant.
Comme nous l'avons vu au paragraphe 1.3.2.3 de cette seconde partie, la formation continue des consultants étant en grande partie basée sur la pratique et l'apprentissage en situation, ceux-ci peuvent être facilement sensibilisés aux avantages que la participation à une CP peut représenter.

---

[78] La sélection est du ressort des managers qui doivent attribuer une note aux propositions, note qui détermine la durée de conservation du document dans la base partagée.
[79] Ainsi en 2005, les acheteurs du club ont pu bénéficier d'une présentation sur le management interculturel.

La familiarité des nouvelles technologies.

Ordinateurs, messageries et plus récemment outils de travail collaboratifs ou bases de données partagées font partie des outils de travail quotidien des consultants, des commerciaux comme des fonctions dites support. L'usage d'outils collaboratifs au sein d'une CP ne devrait pas rencontrer d'obstacles majeurs.

L'habitude de constituer des réseaux

Comme dans beaucoup d'entreprises, les collaborateurs de la CEGOS s'appuient sur des réseaux pour rechercher de l'information, pour surveiller leur environnement, pour être aidés en cas de difficulté ou pour être associés à un projet. Il s'agit, selon les cas, de réseaux amicaux, d'équipes de travail, d'équipes projets, de réseaux professionnels y compris externes (par exemple par la participation à une association professionnelle).

Certains de ces réseaux sont même encouragés par le management puisque les séminaires d'intégration ou les parcours managers ont pour objectif affirmé de créer des « promotions », des connexions entre personnes d'un même métier, de même ancienneté.

Cette habitude individuelle de créer ses propres réseaux, de faire appel à des réseaux informels d'entraide peut soutenir la construction des CP, mais en y intégrant une nouvelle dimension : les membres devront accepter d'adhérer à un réseau interne d'échange sans intervenir dans le choix des autres participants.

2.4 Des faiblesses

Qu'elles émergent spontanément ou qu'elles soient créées intentionnellement par l'organisation, des communautés de pratique au sein de la CEGOS devront faire face à quelques difficultés liées tant au contexte organisationnel ou à la place de l'information dans l'organisation qu'au comportement naturel des collaborateurs.

2.4.1 Le contexte organisationnel

L'organisation CEGOS, et en particulier certains modes de gestion ou de management, peuvent freiner le développement de communautés de pratique.

Des objectifs de rentabilité

A la CEGOS, les objectifs de rentabilité conduisent à rechercher l'optimisation du taux de facturation (c'est à dire le nombre de jours facturés par consultant) et la standardisation de certaines prestations. La hiérarchisation des priorités tant au niveau organisationnel qu'individuel privilégie la production au détriment de la capitalisation ou du partage de pratiques.

L'attente de résultats concrets, opérationnels et de retours sur investissement à court terme est difficilement conciliable avec les résultats à plus long terme (voire difficilement mesurables) d'opérations touchant au capital immatériel de l'entreprise[80].

Ceci explique aussi que les projets expérimentaux sans lien direct avec la production se trouvent souvent dotés de budgets limités.

Un mode de management cloisonné

La CEGOS est organisée en unités d'affaires[81] qui sont dotées de ressources propres et des conditions nécessaires pour travailler en parallèle. Chacune répond à des objectifs de chiffre d'affaires, de développement d'offres, …

Parallèlement, la réalisation des missions, qu'elles soient de formation ou de conseil, repose sur des équipes projet. Celles-ci possèdent leur propre hiérarchie avec un chef de projet et plusieurs niveaux d'expertise parmi les consultants (consultant senior, consultant, consultant junior).

Même si des efforts sont faits depuis quelques mois pour limiter le cloisonnement entre unités[82], le fonctionnement de la CEGOS repose à la fois sur l'autonomie de celles-ci et sur le fort ancrage des logiques de management hiérarchique et matriciel[83].

---

[80] Comme les processus de management des connaissances ou les communautés de pratique
[81] ou « business units » selon la terminologie anglosaxonne
[82] Via par exemple de nouvelles règles de facturation interne et de fixation d'objectifs
[83] L'organisation matricielle est basée sur un management à la fois hiérarchique et par projet

Cette logique risque d'éprouver quelques difficultés à intégrer tant le fonctionnement en marge et autonome des CP que leurs besoins en ressources ou leurs productions par définition transversales et donc non directement imputables à une entité[84].

Un système de rémunération valorisant production et rentabilité

Tout ceci est renforcé par un système de rémunération[85] et de valorisation des salariés basé essentiellement sur des objectifs de production[86] et de rentabilité[87].

Les consultants sont aussi évalués sur la qualité de leurs prestations, ceci via des questionnaires « à chaud et à froid » permettant de connaître la satisfaction des stagiaires tant en pédagogie qu'en contenu ou celle du commanditaire sur les retombées et le retour sur investissement de l'action de formation ou de la mission.

Selon leur polarité dominante, les consultants auront aussi des objectifs de commercialisation (apports de nouvelles affaires, nombre de jours ou chiffre d'affaires vendu) ou de contributions techniques ou méthodologiques (participation à l'élaboration de démarches ou d'outils, développement d'offres, conception de stages). Rares sont ceux qui possèdent des objectifs de capitalisation ou de partage de connaissances.

Priorité est donc souvent donnée à la production ou à la commercialisation au détriment d'actions à plus long terme ou aux résultats moins facilement évaluables. Ceci risque de demander des arbitrages difficiles aux membres des communautés de pratique.

2.4.2 La nature des informations et connaissances CEGOS

Beaucoup des connaissances et pratiques à partager sont tacites voire implicites, d'autant que la CEGOS n'a pas encore déterminé de stratégie globale en matière de gestion des connaissances. Leur formalisation, leur socialisation ou leur généralisation demande donc du temps, denrée rare s'il en est.

---

[84] Cet écueil est d'ailleurs fréquent dans les sociétés de conseil. Ainsi Emmanuel Josserand et Bertrand de Saint Léger notent le renforcement progressif du rôle hiérarchique des chefs de mission sur les CP de la société de conseil AXIEM [26, Josserand, De Saint Léger]. Guillaume Soenen constate la même mainmise du management hiérarchique sur la communauté des knowledge managers de CAP GEMINI. [35, Soenen]

[85] Ce système allie rémunération fixe et part variable liée à la performance de l'entreprise et à la réalisation des objectifs individuels

[86] Estimé en nombre de jours ou chiffre d'affaires facturé

[87] Soit le chiffre d'affaires facturé moins le coût salarial

Nous avons déjà souligné que la connaissance, l'information et l'expertise sont au cœur des métiers de la CEGOS. Si leur valeur s'en trouve renforcée, il en est de même pour certaines de leurs caractéristiques qui peuvent devenir des freins au partage de connaissances et donc au développement des CP.

Ainsi la **valeur pouvoir communément attachée à l'information**. Détenir une information donne le pouvoir permet d'appréhender et d'anticiper les changements à venir avant les autres. Ceci donne la sensation de détenir une certaine influence sur l'organisation et ses membres, « d'être dans le secret des dieux ».
Ces sentiments sont exacerbés dans le cas de la CEGOS où **le consultant peut considérer que sa valeur pour l'entreprise est liée au caractère unique de ses connaissances, de ses compétences et de son expérience**. Quand donner son savoir revient à laisser la possibilité à d'autres salariés de faire son travail, pourquoi, dans une logique d'entreprise basée sur la connaissance et la compétence, se dessaisir de cet avantage et accepter de devenir ainsi « remplaçable » ?

2.4.3 Les collaborateurs

L'activité même des collaborateurs CEGOS, et en particulier des consultants, comporte elle aussi des écueils pour le développement de CP.

Ainsi tous expriment la sensation d'**être sous pression**. L'obligation récente de remplir des feuilles de temps où sont imputées précisément les temps de travail des collaborateurs en fonction des missions ou activités qu'ils doivent remplir ne laisse que fort peu de place au temps non affecté. Le **manque de temps** est souvent invoqué pour excuser un manque de capitalisation, de formalisation, de recherche d'information. Ceci rejoint la **priorité donnée par l'organisation à la production**.

Par ailleurs le **nomadisme des consultants** et l'éloignement des lieux d'intervention ne se prêtent guère à des réunions en face à face. Revenir au siège de la CEGOS à Issy les

Moulineaux, même pour des réunions en soirée, n'est pas chose aisée et peut vite devenir un frein majeur à la participation active à une communauté[88].

L'implantation de CP devra aussi faire face à une **culture de partage restreinte et actuellement identitaire**.

Restreinte car le consultant reste individualiste dans ses relations à la connaissance, dans la réalisation de ses objectifs. Identitaire car, si chacun construit des réseaux de référence et d'entraide, ceux-ci sont souvent limités à ses pairs, à une sphère d'action (équipe de travail, l'unité, les équipes projets). Ils sont encore difficilement interdisciplinaire ou inter entités. Ceci demandera donc d'évoluer vers de nouvelles logiques et de prendre en compte les réticences que tout changement provoque.

[88] Chez AXIEM, Emmanuel Josserand et Bertrand de Saint Léger précisent que les membres des CP se réunissent en dehors des horaires de leur activité professionnelle et démontrent que la plupart des membres actifs des CP sont des consultants en inter contrat qui disposent de plus de temps pour participer. [26, Josserand,de Saint Léger]

2.5 Synthèse

L'opportunité d'implanter des communautés de pratique repose, comme le montre ce tableau résumant l'analyse SWOT, essentiellement sur des facteurs internes.

Externe	**Interne**
Menaces - Pression concurrentielle forte - Des clients en attente de bénéfices tangibles et d'innovation - Marché de l'emploi dynamique avec des taux de turn over importants	**Faiblesses** - Des objectifs de rentabilité à court terme - Un mode de management cloisonné - Un système de rémunération valorisant production et rentabilité à court terme - La forte valeur accordée à la détention de connaissances propres à chaque collaborateur - Pression et manque de temps des collaborateurs - Nomadisme des consultants
Opportunités - Une mutation des attentes clients de la formation vers le développement de l'apprentissage - Une pratique des CP encore peu répandue en France - Une attente forte en matière d'innovation et d'expertise	**Forces** - L'histoire de la CEGOS - Position des managers comme sponsors - Large éventail de métiers - Diversité culturelle - Outils de partage d'information bien implantés - Présence d'un pôle « Méthodes et capitalisation » - Des expériences en matière d'échanges de pratiques - Un besoin des collaborateurs de partager pratiques et connaissances - Familiarité des nouvelles technologies - Place des réseaux

Figure 8 Opportunité des communautés de pratique à la CEGOS : analyse SWOT

Le contexte externe de la CEGOS pousse à développer des actions permettant de valoriser davantage les connaissances internes, de les capitaliser pour ne pas les perdre et pouvoir plus aisément les transmettre et les valoriser.

L'étude des ressources internes révèle que **nombreuses sont les forces sur lesquelles de futurs communautés peuvent d'appuyer** : la familiarité avec les nouvelles technologies, la soif d'apprentissage des consultants, des outils informatiques bien implantés… Elles pourront aussi permettre à l'organisation de répondre aux attentes de partage des collaborateurs en tenant compte de certaines de leurs caractéristiques comme le nomadisme ou leur sens de l'autonomie.

Par contre ce tableau montre aussi que **les CP devront être soutenues par le management**. En effet, de nombreux facteurs qui pourraient freiner à priori leur développement peuvent être modérés par une volonté managériale. Ainsi, une politique globale de valorisation du temps de capitalisation pourra permettre de libérer les collaborateurs du dilemme production / capitalisation.

Tant l'analyse SWOT que la présentation de l'histoire de la CEGOS ou des caractéristiques du métier de consultant nous montrent que **la création et le développement de communautés de pratique peuvent trouver à la CEGOS un terrain favorable.** Fournissant un moyen non directif et participatif d'échanger et de capitaliser connaissances et pratiques, les CP émergeront sans doute de besoins exprimés par des individus ou des groupes. Mais elles augmenteront leurs chances de succès si elles réussissent à convaincre le management de les reconnaître et de les soutenir.

Troisième partie
Implanter des communautés de pratique à la CEGOS : préconisations

En nous appuyant sur les définitions et caractéristiques des communautés de pratique rappelées dans la première partie et sur le contexte défini dans la seconde partie, nous nous emploierons, dans cette troisième partie, à faire des préconisations de démarche pour créer puis animer de futures communautés de pratique à la CEGOS.

Nous utiliserons, pour formuler nos avis :

- les préconisations de différents guides méthodologiques, en particulier celui publié par le CEFRIO en 2005 [43, Cefrio]
- des retours d'expérience publiés dans la presse ou recueillis par nos soins[89] à la CEGOS ou dans d'autres sociétés.

[89] En interne, les retours d'expérience des responsables des deux projets d'échanges de pratiques cités au 2.3.2 de la seconde partie nous ont aidé à définir des facteurs de succès mais aussi des freins pour de futures communautés à la Cegos.
En externe, les interviews de consultants CEGOS spécialisés en management des connaissances et ayant participé à l'implantation de communautés de pratiques chez des clients nous ont permis de recueillir leurs avis d'experts sur les conditions nécessaires à l'émergence de communautés de pratique à la CEGOS.
Le témoignage de la responsable des communautés de pratique chez DEVOTEAM nous a donné un bon aperçu de l'organisation des communautés de pratique dans une SSII.

1. Analyser au préalable les expériences de sociétés appartenant aux secteurs de la formation ou du conseil

Les communautés de pratique étant encore émergentes à la CEGOS, nous avons étudié des expériences de communautés de pratique menées dans des sociétés proches, en l'occurrence deux SSII, DEVOTEAM et CAP GEMINI et une société de conseil, AXIEM. Les leçons tirées de ces trois cas nous paraissent utiles pour étayer les préconisations que nous allons présenter pour soutenir l'émergence de CP à la CEGOS. Elles sont d'autant plus pertinentes que ces trois sociétés connaissent des contextes fort similaires à celui de la CEGOS :

- le marché du conseil informatique comme celui du conseil en management est très concurrentiel et le marché de l'emploi très dynamique
- la place de l'expertise y est primordiale
- comme la CEGOS, ces trois sociétés emploient des consultants, travailleurs du savoir, nomades, travaillant dans l'urgence
- les périodes de moindre charge des consultants CEGOS correspondent à des périodes d'intermissions pour les consultants placés par ces sociétés en régie chez des clients[90]

Pour tenir compte des spécificités de la CEGOS[91], nous analyserons deux expériences de partage de connaissance organisées pour les formateurs interentreprises.

Ces cinq cas nous permettront de recenser des conditions de réussite mais aussi des points de vigilance pour faciliter la création et le développement de CP dans ce secteur de la formation et du conseil.

[90] Le consultant placé en régie chez un client travaille à plein temps chez celui-ci parfois pendant plusieurs années.

[91] Comme la double expertise des consultants-formateurs, les attentes des clients en innovation pédagogique, le mode de management

1.1 Le cas DEVOTEAM

Créée en 1995, cette SSII a rapidement ressenti le besoin de favoriser le partage des connaissances entre ses consultants. Des communautés de pratique « Knowledge communities », soutenues par la direction générale, ont alors vu le jour.

En juin 2006[92], ces CP qui regroupent des consultants partageant un intérêt commun pour un domaine technologique sont au nombre de 7 et sont souvent subdivisées en domaines techniques comme le montre la figure 9[93] :

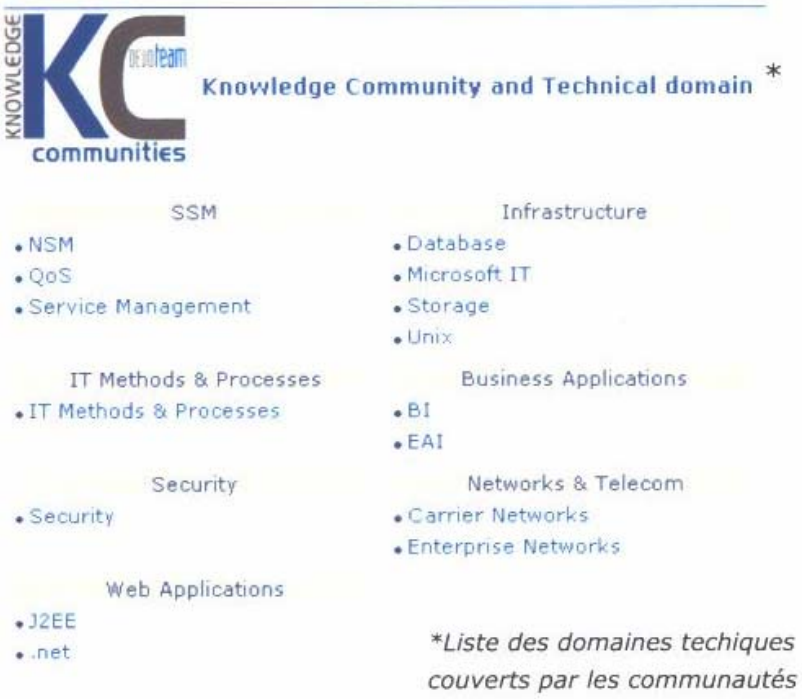


Figure 9 DEVOTEAM : les domaines des communautés de pratique

[92]Date à laquelle nous avons interviewé la responsable des communautés de pratique de DEVOTEAM

[93] Extrait de la plaquette de présentation des communautés de pratique

Les missions des communautés de pratique au sein du groupe

Le groupe DEVOTEAM dans son ensemble, et sa direction en particulier, reconnaissent un rôle particulier à des communautés de pratique.

Au sein de l'organisation, elles permettent de :

- développer ou renforcer le sentiment d'appartenance
- apporter des services à valeur ajoutée aux consultants et aux autres directions de DEVOTEAM
- participer au projet d'entreprise
- promouvoir les valeurs de DEVOTEAM au travers de groupes à taille humaine
- accroître la notoriété de DEVOTEAM

Elles ont pour mission de

- procurer du soutien aux consultants en mission en développant l'entraide via les outils d'échange à distance et en facilitant le partage des savoirs et savoir-faire
- enrichir et développer des offres en animant des partenariats technologiques externes, en réalisant des veilles technologiques, en initiant des études prospectives, en développant des maquettes
- constituer un vivier de ressources stratégiques en développant les compétences et les métiers des consultants et en organisant des formations en lien avec l'université interne, des conférences techniques et des retours d'expérience.

Comme le montre ce schéma extrait de la plaquette interne présentant les communautés de pratique, les communautés sont intégrées aux différentes étapes de carrière d'un consultant tant dans l'aide qu'elles lui fournissent que dans la valorisation de la participation aux CP qui est intégrée dans l'évaluation de chaque consultant.

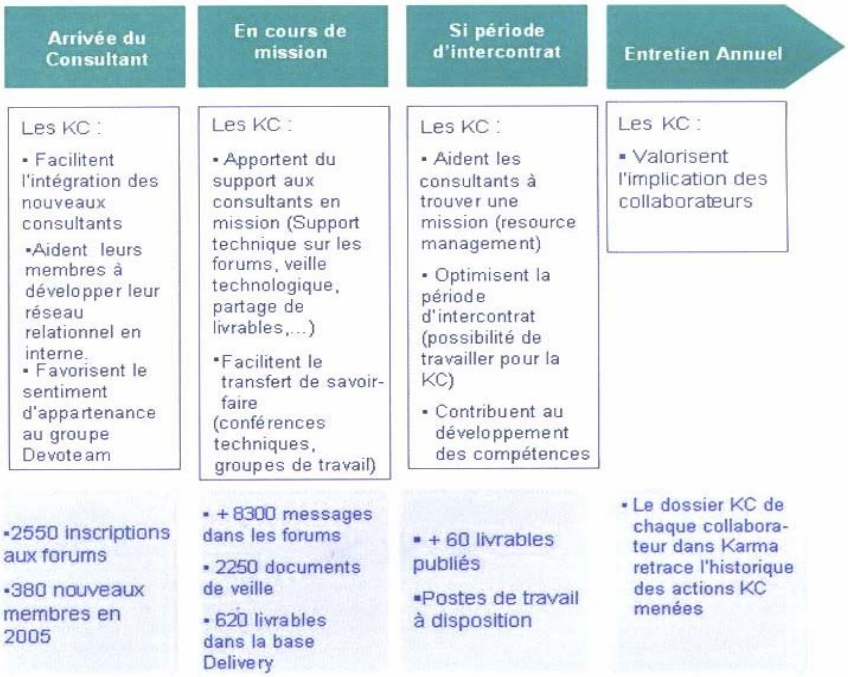


Figure 10 DEVOTEAM : l'intégration des communautés de pratique au parcours professionnel du consultant

La vie d'une communauté

Les communautés ont toutes été créées sur décision du comité stratégique qui nomme alors un leader chargé de développer la CP.

La disparition d'une CP se manifeste par une absence de leader, des échanges qui s'étiolent. La base documentaire et les forums subsistent toujours malgré tout.

L'organisation des communautés et la répartition des rôles

Aujourd'hui les 7 communautés sont animées par un community leader, aidé par des leaders de domaines techniques (au nombre de 15) et en transverse par un knowledge leader. La figure 11 montre les liens qui unissent ces différents rôles.

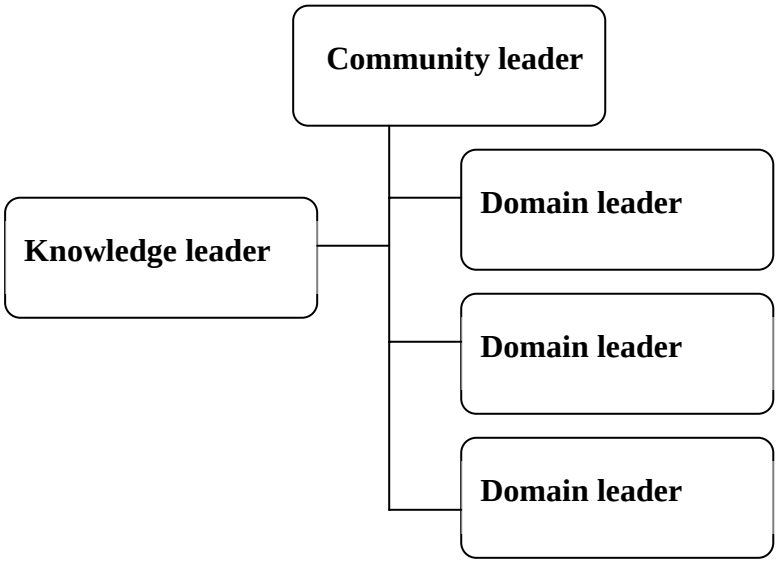


Figure 11 DEVOTEAM : les rôles d'animation des communautés

Le community leader

Il est chargé de l'animation et du management de la CP :

- il doit veiller à ce qu'une question ne reste pas sans réponse sur le forum
- il peut éventuellement lancer ou relancer les discussions en posant lui-même des questions voire en développant des échanges artificiels (en particulier dans la phase de création de la CP)
- il organise les évènements de la communauté : des dîners, des conférences, des journées

Il valorise l'activité de la communauté :

- il fait un point mensuel avec le membre de l'équipe KM chargé de l'animation des animateurs de communauté sur ce qui a été réalisé dans le mois, sur ce qui reste à réaliser, sur les objectifs qui doivent être fixés pour le prochain semestre. C'est aussi avec ce dernier qu'il définira les éventuelles primes à distribuer aux domain leaders
- il réalise un bilan de l'activité de la communauté pour qu'il soit publié dans le rapport d'activité semestriel des CP.

Il est l'interlocuteur privilégié de l'université interne en signalant les besoins en formation des consultants, les besoins des clients voire en assurant lui-même certaines formations.

Il connaît le domaine mais n'en est pas forcément expert. Il est reconnu pour ses réelles compétences relationnelles, sa grande aisance en communication orale et sa capacité à motiver les membres, à les inciter à participer.

Toujours volontaire pour assumer ces responsabilités, il peut être désigné de plusieurs manières : être spontanément candidat, appartenir aux principaux contributeurs et à ce titre être sollicité pour devenir leader ou être coopté par l'ancien leader.

Le domain leader

Il est chargé de l'orientation technique du domaine (par exemple CRM et ERP pour la communauté « Business application »). Il anime donc des groupes de travail dont les champs d'action vont de la veille à la rédaction de livres blancs en passant par le support technique aux consultants.

Le knowledge leader

Il organise la capitalisation et la diffusion des connaissances selon un format et des modalités adaptés. Il veille à la qualité des documents postés dans la base documentaire et à la qualité des échanges dans les forums. Il joue le rôle de caution technique.

Les membres de la communauté

Il n'existe aucune restriction pour s'inscrire dans une communauté. Chacun peut s'abonner s'il le désire à un ou plusieurs forums, peut contribuer à une ou plusieurs bases.

Deux niveaux sont distingués :

- les lecteurs. Ils lisent régulièrement les messages postés sur le forum et les documents enregistrés dans la base
- les contributeurs. Ils posent régulièrement des questions sur le forum et répondent à celles des autres. Ils contribuent à l'enrichissement de la base documentaire et sont engagés dans des groupes de travail

Une équipe support

Au sein de l'équipe dédiée à la gestion des connaissances, une personne est plus particulièrement chargée du suivi des communautés et de l'animation du réseau des communities leaders.

Elle accompagne les leaders, fixe avec eux des objectifs.

Elle valorise les apports des communautés en effectuant des enquêtes, en réalisant des bilans semestriels, en organisant des séminaires pour présenter les communautés.

Elle veille à faire évoluer les outils des communautés (forums, bases documentaires,…)

Les outils des communautés

Des forums, un annuaire d'experts et des bases documentaires sous Lotus Notes sont accessibles à partir du portail du groupe DEVOTEAM.

Les systèmes de motivation

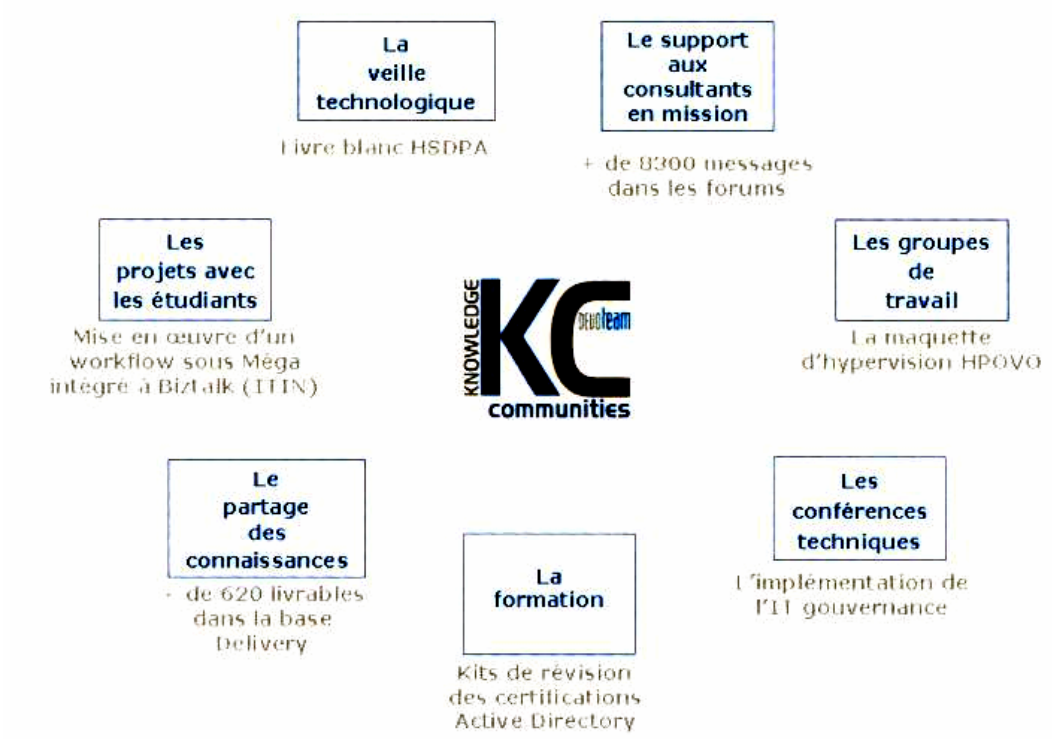
- du temps : chaque community leader est libéré une journée par semaine de ses missions, chaque domain leader et knowledge leader une journée par mois
- des incitations salariales pour les leaders : les communities leaders reçoivent des primes mensuelles de 230 euros, les domain leaders et knowledge leaders 150 euros[94].
- une valorisation des principaux contributeurs. Ceux-ci sont repérés grâce aux outils statistiques qui permettent de suivre les activités des bases documentaires et des forums. Ils sont présentés lors des réunions de présentation des communautés, ils sont invités à des dîners de communautés et cités dans les rapports d'activité semestriels. La participation des plus gros contributeurs peut en outre être récompensée par une éventuelle prime.
- des budgets : ainsi la direction générale de DEVOTEAM accorde à chaque communauté un forfait pour organiser régulièrement des dîners réunissant les contributeurs de la communauté.
- une reconnaissance de la participation aux CP dans le parcours professionnel du consultant

L'évaluation de l'activité de la communauté :

- un point mensuel entre les animateurs et le membre de l'équipe KM chargé des communautés de pratique permet d'évaluer les réalisations et de fixer des objectifs semestriels : par exemple augmenter le nombre de contributeurs étrangers, organiser une conférence technique, faire aboutir un groupe de travail, préparer le reporting semestriel
- une validation mensuelle de l'alignement des projets des communautés sur les besoins du marché et le positionnement de DEVOTEAM. Elle est réalisée par un comité réunissant les communities leaders, les représentants des différentes entités business, les responsables d'offre, l'université interne et l'équipe KM.
- un bilan semestriel des activités des communautés publié au sein de l'entreprise comme un rapport d'activité. Il s'appuie toujours sur des indicateurs chiffrés, sur des exemples de réalisations concrètes, sur « de belles histoires »
- un suivi d'indicateurs comme le nombre d'abonnements aux différents forums ou bases documentaires, le nombre de messages ou de documents postés
- des enquêtes. La dernière réalisée en 2005 avait pour objectif d'évaluer la notoriété des CP, leur utilité, le bien-fondé de leurs missions, la qualité des outils proposés. Elle a révélé :
    - une excellente notoriété interne des CP puisque 93% des répondants connaissaient les CP
    - une utilité des CP pour le groupe validée par 90% des répondants
    - un taux d'abonnement satisfaisant puisque plus de 80% des répondants sont abonnés à un ou plusieurs forums
    - un rôle de soutien aux consultants en mission reconnu par 70% des répondants

[94] Ces montants ont été publiés dans un article *DEVOTEAM : sous le régime de la communauté. Courrier cadres*, 6 janvier 2006, p 33.

Les réalisations en 2005 : exemples[95]



Les objectifs pour 2006

- dynamiser la participation aux projets des communautés et surtout redévelopper le sentiment d'appartenance
- renforcer la veille technologique
- élargir l'ouverture à l'international et à toutes les entités en France
- lancer des communautés fonctionnelles ou métier et pas seulement techniques

Les communautés de pratique chez DEVOTEAM sont donc un outil primordial pour échanger et développer les connaissances, pour valoriser cet intérêt pour les compétences sur un marché du travail très tendu. Il renforce aussi le partage des valeurs de l'entreprise.

[95] Exemple extrait du rapport d'activité 2005 des communautés de pratique DEVOTEAM

1.2 Le cas CAP GEMINI

Ce descriptif s'appuie sur l'étude réalisée par Guillaume Soenen au sein de la SSII[96] [35, Soenen] [36, Soenen]. Dans le cadre de sa thèse, il a plus particulièrement étudié deux communautés :

- une communauté d'architectes en systèmes d'information. Cette communauté compte environ 400 membres répartis sur trois continents. Elle existe depuis cinq ans et a été reconnue par le management depuis dix-huit mois.
- une communauté de knowledge managers créée six mois auparavant. Elle regroupe une trentaine de membres, tous situés en France. Ceux-ci appartiennent soit à des unités opérationnelles, soit à la direction du KM France.

Les missions des communautés de pratique au sein du groupe

La CP des architectes SI répond à « *un déficit de prescription concernant les projets internationaux d'architecture dont la complexité est croissante et pour lesquels il n'existe pas de méthodologie* » [35, Soenen].

Pour ses membres, elle facilite les échanges entre les différents niveaux d'expertise[97], la mutualisation des risques.

La CP des knowledge managers a pour fonction de les aider à créer des processus et des systèmes KM adaptés à leurs environnements locaux.

Les outils mis à la disposition des communautés

Les deux CP utilisent des forums :

- celui des architectes SI est considéré comme très actif (environ 5 messages par jour) et basé sur une bonne réactivité des membres de la CP (plus de 70% des questions posées trouvent des réponses). Il est géré par un modérateur.
- Celui des knowledge managers est aussi assez actif mais les échanges qui y ont lieu ne satisfont pas les membres.

Un site Intranet permet d'accéder aux bonnes pratiques de la CP des architectes SI.

---

[96] Les références en particulier chiffrées sont issues des travaux de Guillaume Soenen. Elles sont donc valables à la date où celui-ci a réalisé ses observations.

[97] Aspirants architectes, architectes expérimentés et architectes seniors.

La CP des architectes SI s'appuie aussi sur des échanges informels et fréquents tant par mail, par téléphone qu'en vis-à-vis.

Des réunions d'échange sont organisées en particulier dans le cadre de séminaires de formation. Souvent un architecte SI présente à ses collègues sa dernière mission et les leçons qu'il en a tirées.

Les réalisations : exemples

La communauté des architectes SI a mis au point une nouvelle méthodologie pour les projets d'architecture IT. Celle-ci est devenue un standard pour l'ensemble de l'entreprise et fait l'objet de formations.

Les knowledge managers ont codifié l'ensemble des processus nécessaires au management des connaissances et ont rédigé des procédures.

Les difficultés rencontrées

Bien qu'appartenant à une même entreprise et désireuses d'adopter un fonctionnement de communautés de pratique, les deux communautés ont abouti à des résultats très différents : la CP des architectes SI a développé une réelle identité et est reconnue comme CP par l'ensemble du management et de l'entreprise. Des connaissances y sont non seulement échangées mais aussi créées. Chez les knowledge managers, le sentiment d'appartenance est plus diffus et la plupart des processus codifiés et des procédures rédigées l'ont été par le management et non par les membres de la CP. Ces différences ont poussé Guillaume Soenen à relever les différences entre ces deux CP :

- le leadership : si l'auto organisation prévaut dans la CP des architectes SI, c'est le traditionnel principe hiérarchique qui domine chez les knowledge managers.
- les relations entre pairs : aucune hiérarchie basée sur l'expertise n'existe entre les knowledge managers alors que la CP des architectes SI est organisée selon un modèle proche de celui de l'apprenti - compagnon - maître des anciennes corporations métiers.

1.3 Le cas AXIEM

Quatre communautés de pratique ont été étudiées par Emmanuel Josserand et Bertrand de Saint Léger au sein d'une autre société de conseil, AXIEM [26, Josserand, de Saint Léger]. Cette filiale du groupe ALTRAN a été créée en 1991 et se consacre principalement à des activités de conseil en organisation et en technologie de l'information. Les communautés ont été mises en place en 2001 sous le nom de « centres de compétences ». Comme chez DEVOTEAM, elles ont été créées par la direction et sont ouvertes à tous les salariés de la société.

Les quatre CP étudiées ont pour sujet le CRM[98], le pilotage de projet, la banque-finance et les assurances. Chacune comporte une dizaine de membres.

Les missions des communautés de pratique au sein du groupe

Les CP ont été instituées pour répondre au besoin des consultants de partager leurs connaissances, de faciliter l'apprentissage et le développement d'expertises.

Pour les membres, elles permettent avant tout l'acquisition, la capitalisation et la diffusion des connaissances mais aussi le développement et le maintien de liens sociaux.

Les managers souhaitent eux aussi voir les communautés consolider les connaissances des consultants y compris en fonctionnant comme un organisme de formation via des séminaires d'information ou des formations internes. Mais ils conçoivent aussi les CP comme des « *task forces opérationnelles* ». A ce titre ils souhaitent qu'elles permettent de créer et de formaliser des méthodes de travail, des outils directement utilisables pour faciliter la résolution de problèmes rencontrés au quotidien et améliorer la réponse aux besoins des clients.

L'organisation des communautés et la répartition des rôles

Chaque centre et ses membres sont animés par un groupe restreint constitué d'experts, d'un pilote, d'un copilote et d'un directeur de mission.

<u>Le pilote</u> occupe des fonctions d'animation et d'organisation. Il garantit le bon fonctionnement du centre de compétences. Il informe les membres des dates de réunion, réserve les salles, rappelle à chacun les tâches qui lui sont attribuées. Il recense l'ensemble

[98] Customer Relationship Management

des besoins émis par les membres, anime les réunions et les conclue en listant les sujets de travail choisis. Il est aidé par un copilote.

Les experts sont reconnus pour leur savoir et sont sollicités pour résoudre les problèmes rencontrés par les membres dans leurs activités professionnelles.

Les membres sont à la fois des consultants expérimentés et des collaborateurs qui souhaitent se perfectionner dans un domaine. Ils s'engagent librement à participer à la communauté mais le font pour un temps défini de 6 mois ou d'un an, ce qui permet de garantir un fonctionnement régulier. Ils sont liés les uns aux autres par des responsabilités au sein de la CP. Leurs relations reposent essentiellement sur la confiance mutuelle et sur la négociation pour le partage des activités, le choix des thèmes traités.

Un directeur de mission assure l'interface de chacun des centres avec la direction générale en informant la direction des activités du centre. Il peut aussi exercer une fonction d'arbitrage en cas de conflit ou si la vie de la CP est menacée. S'il ne participe pas systématiquement à toutes les activités, il se tient régulièrement informé.

Les outils mis à la disposition des communautés

Les CP organisent au moins une fois par mois des réunions d'échanges. S'y ajoutent des évènements et des présentations, s'adressant à un public plus large.

Contrairement à CAP GEMINI ou DEVOTEAM, les centres de compétences d'AXIEM ne possèdent pas d'outil technologique spécifique. Pour communiquer, les groupes utilisent mail et téléphone.

Les réalisations : exemples

Les membres produisent régulièrement des livrables qui synthétisent le travail de leur groupe. Il peut s'agir d'une présentation sur un thème (le lancement de la banque Egg, les marchés financiers) ou d'une étude de marché comme les propositions de centralisation de trésorerie des banques ou l'offre individuelle des compagnies d'assurance.

Des fiches missions ont par ailleurs été élaborées par les centres pour capitaliser les impressions des membres sur les livrables réalisés ou les travaux de groupe. Ceci permet de noter les réalisations des groupes et les difficultés rencontrées.

Les difficultés rencontrées

Emmanuel Josserand et Bertrand de Saint Léger ont relevé plusieurs types de difficultés :

- des contraintes matérielles :
  - des locaux peu adaptés aux réunions des centres de compétences
  - une absence d'outils permettant de valoriser les travaux effectués[99]
- une contrainte géographique qui se manifeste par la difficulté pour des consultants nomades de participer à des réunions organisées le soir au siège d'AXIEM
- une contrainte temporelle : du temps spécifique n'ayant pas été prévu pour participer aux centres de compétences, les réunions doivent être organisées hors des temps de production. De ce fait, la majorité des participants actifs sont des consultants en inter contrat.
- des contraintes institutionnelles :
  - l'absence de communication sur les activités des centres de compétences.
  - l'absence de valorisation de la participation aux centres de compétences. Celle-ci relève souvent du bénévolat et ne doit pas concurrencer l'objectif prioritaire pour le management qu'est la production.
- des difficultés liées au management :
  - le hiatus existant entre la perception des communautés par les participants et les attentes opérationnelles du management
  - l'évolution du rôle du chef de mission, initialement sponsor des centres et chargé à ce titre des relations avec la direction, vers une position hiérarchique dans trois des quatre communautés[100]. L'existence de cette forme de pouvoir hiérarchique limite l'émergence d'idées, la spontanéité des débats. Les membres sont dépossédés de la négociation de sens nécessaire à la définition de l'identité de la CP.

[99] Faute d'Intranet, de serveur de données ou d'outil collaboratif partagé, les livrables des centres de compétences ne sont pas consultables par l'ensemble des salariés d'AXIEM.

[100] Ainsi dans le centre de compétences Pilote de projet, le directeur de mission oriente le choix des thèmes traités. Il valide les projets et contrôle les orientations choisies ainsi que les conclusions des livrables. Dans les centres Banque-finance et assurances, le chef de mission s'est totalement substitué au pilote : il élabore les sujets à traiter et fixe les priorités à traiter. Il rédige lui-même les conclusions des livrables. Il est considéré par les participants comme un représentant de l'autorité et non comme un membre classique.

1.4 Les expériences CEGOS d'échange de pratique sur la pédagogie

Comme nous l'avons déjà évoqué au paragraphe 2.3.2 de la seconde partie, la CEGOS a déjà connu des expériences d'échange de pratique. Nous avons rencontré les responsables des deux initiatives développées dans le cadre de l'unité Inter :

- les ateliers pédagogiques organisés de mars 2002 à novembre 2003
- les déjeuners animateurs proposés de mi-2004 à début 2005

Nous avons analysé avec eux les difficultés qu'ils avaient rencontrées mais aussi les conditions de réussite que le contexte CEGOS pouvait offrir.

L'organisation des initiatives

Chacune de ces deux initiatives avait un pilote, un animateur. Il était chargé d'organiser les rendez vous de la communauté, de trouver des lieux de rendez-vous voire des animateurs pour les déjeuners formateurs.

Tous les consultants-formateurs interentreprises étaient invités à participer à ces initiatives. Leur participation était libre et ne les engageait ni à revenir à d'autres réunions, ni à partager des documents, ni à prendre des responsabilités.

Les outils mis à disposition

Les deux initiatives ont utilisé la messagerie. Les mails permettaient de lancer des invitations, de transmettre des consignes si besoin était, de renvoyer des comptes-rendus…

Les ateliers pédagogie se sont en outre servi des dossiers publics disponibles dans Exchange[101] pour capitaliser les synthèses réalisées, les descriptifs de méthodes ou d'outils, les comptes-rendus de réunions.

Les réalisations : exemples

Ces deux initiatives ont en commun d'avoir capitalisé une partie de leurs échanges en rédigeant pour chaque réunion des comptes-rendus. Les ateliers pédagogie ont en outre produit des analyses d'outils, des synthèses d'ouvrages.

Ces deux propositions ont aussi, selon les participants, contribué à créer du lien entre formateurs qu'ils soient experts ou novices, salariés CEGOS ou partenaires extérieurs.

[101] Logiciel de messagerie utilisé à la CEGOS

Les difficultés rencontrées

Dans les deux cas étudiés, certaines caractéristiques du métier de consultant-formateur n'ont pas facilité les échanges. Le nomadisme des consultants mais aussi leur manque de temps ne rend pas aisée la recherche d'un lieu ou d'un temps de rencontre adapté à tous. Ainsi les rendez vous proposés au siège à Issy les Moulineaux n'intéressent pas les consultants en déplacement ou en animation dans les centres de stage. Les rencontres proposées le soir, même dans les centres de stage, ne rencontrent que peu d'adhésion puisque organisées hors du temps de travail classique.

Les deux responsables de ces initiatives regrettent par ailleurs le manque de soutien de l'institution. Si celle-ci n'a pas empêché les échanges, elle n'a pas non plus manifesté son soutien. L'absence de valorisation des efforts réalisés tant par les animateurs que par les participants peut expliquer l'essoufflement ressenti au bout de quelques mois.

Ils soulignent également l'importance d'un climat de confiance entre participants mais aussi entre l'institution et le groupe. L'échange de pratique nécessite de mettre en jeu des questions personnelles qui ne peuvent s'exprimer qu'avec des participants engagés pour un certain terme dans une démarche commune.

Ce type d'échange demande aussi que le droit d'être faillible, le droit de ne pas tout savoir et la valeur du questionnement soient reconnus.

De plus, si ces expériences ont permis de sensibiliser les consultants de l'activité inter entreprises au partage de pratique, elles n'ont pas à proprement parlé constitué des communautés de pratique. En effet, si les participants partageaient une préoccupation commune et si ces ateliers ou ces déjeuners constituaient des occasions d'approfondir leurs connaissances et leur expertise dans un domaine, ils ne participaient pas de façon régulière, n'avaient ni engagement mutuel, ni entreprise commune.

Quant à la constitution du répertoire commun (les comptes-rendus des rencontres, les règles d'organisation) ou la définition de l'objectif général de ces rencontres, elles ne reposaient majoritairement que sur la volonté d'une seule personne voire sur son bénévolat.

Ces cas et retours d'expérience qu'ils soient internes à la CEGOS ou observés dans des entreprises appartenant à un secteur proche sont riches d'enseignements.

Ils montrent certaines similitudes d'une société à l'autre :

- les difficultés engendrées par le métier même de consultant : son nomadisme, son manque de temps
- le besoin de soutien du management qui ne doit pas se montrer intrusif
- le besoin de rencontres en face à face
- le rôle fondamental joué par l'animateur de la communauté mais aussi le soutien dont il peut avoir besoin
- l'aide apportée par les technologies

Tous soulignent aussi l'importance d'un climat de confiance, où les échanges entre pairs sont reconnus comme indispensables au métier de consultant.

Ces différentes situations démontrent la valeur du soutien de la direction dans ces entreprises de conseil ou de formation, qu'il s'exprime en terme d'allocation de temps ou de budget ou par la valorisation des contributions y compris en l'insérant dans les parcours professionnels.

Ils permettent aussi de constater qu'y compris dans une même société, chaque communauté définit son propre mode de fonctionnement, ses propres objectifs, ses propres règles, ses propres attentes.

C'est pourquoi il ne nous a pas semblé opportun de proposer à la CEGOS une méthodologie précise à suivre pas à pas pour créer puis développer une CP. Il nous est paru plus judicieux de faire des préconisations qui devront être adaptées à la réalité de chaque CP sans devoir suivre une procédure stricte.

La phase de création de la communauté permet d'en poser les fondements en suivant des axes communs à toutes les CP. Aussi nous en détaillerons chacune des étapes.

Nos propositions pour la phase d'animation de la communauté s'adresseront plus particulièrement aux animateurs et demanderont à être enrichies selon les spécificités de la communauté, ses objectifs, son mode de fonctionnement, son environnement.

Pour illustrer nos propositions, nous nous appuierons sur l'exemple d'une communauté de pratique en émergence depuis quelques semaines à la CEGOS : une communauté organisée autour des pratiques pédagogiques initiée pour répondre aux besoins des développeurs de gamme[102]. L'un d'eux a en effet remarqué l'isolement qu'entraînait ce métier, la difficulté que représentait pour un développeur de gamme le fait d'être animateur et concepteur (différence de rythme, de relations avec les stagiaires…), le manque d'échanges sur les pratiques de conception ou d'animation. Il a proposé à d'autres développeurs déjà sensibilisés au partage de connaissances, à la collégialité, au développement des compétences, de chercher ensemble une solution. Après plusieurs échanges, ils ont choisi de constituer un noyau dur pour organiser cette CP[103].

[102] Nous avons décrit les missions du développeur de gamme dans le paragraphe 1.3.1 de la seconde partie.
[103] Nous la désignerons désormais sous le vocable « CP Pédagogie ».

2 Créer la communauté de pratique

Dans la plupart des cas, les communautés de pratique se constituent à partir d'un réseau informel de personnes partageant le même intérêt pour un sujet ou la même nécessité de combler une absence de savoir disponible ou formalisé, de solidarité métier…. Dans le cas présent, c'est le constat d'un manque d'échanges sur la pédagogie, qui constitue un des cœurs du métier de formateur, que des salariés ont choisi de se fédérer et de proposer plus largement de participer à une ou des communautés de pratique.

Les **premières étapes d'émergence de la CP reposent donc sur l'identification d'un réseau (informel le plus souvent) et sur la négociation entre membres fondateurs[104] pour définir les bases de cette communauté (l'entreprise commune, le répertoire partagé et les conditions de l'engagement mutuel).**

Selon les différents modèles d'évolution d'une CP[105] que nous avons présentés, cette phase de création correspond :

- aux stades de potentiel et d'unification dans le cycle de vie d'Etienne Wenger, William Snyder et Richard Mc Dermott
- aux stades potentiel et construction dans le modèle développé par IBM Global Services

La synthèse de ces deux modèles et le descriptif des stades qu'ils proposent nous permettent de définir les étapes indispensables pour faire émerger une communauté ainsi que les relations à développer et les outils éventuels à mettre en place. La figure 12 montre comment ces étapes s'organisent les unes par rapport aux autres :

[104] Ils constitueront le noyau dur initial.
[105] Paragraphe 2.2.3.1 de la première partie

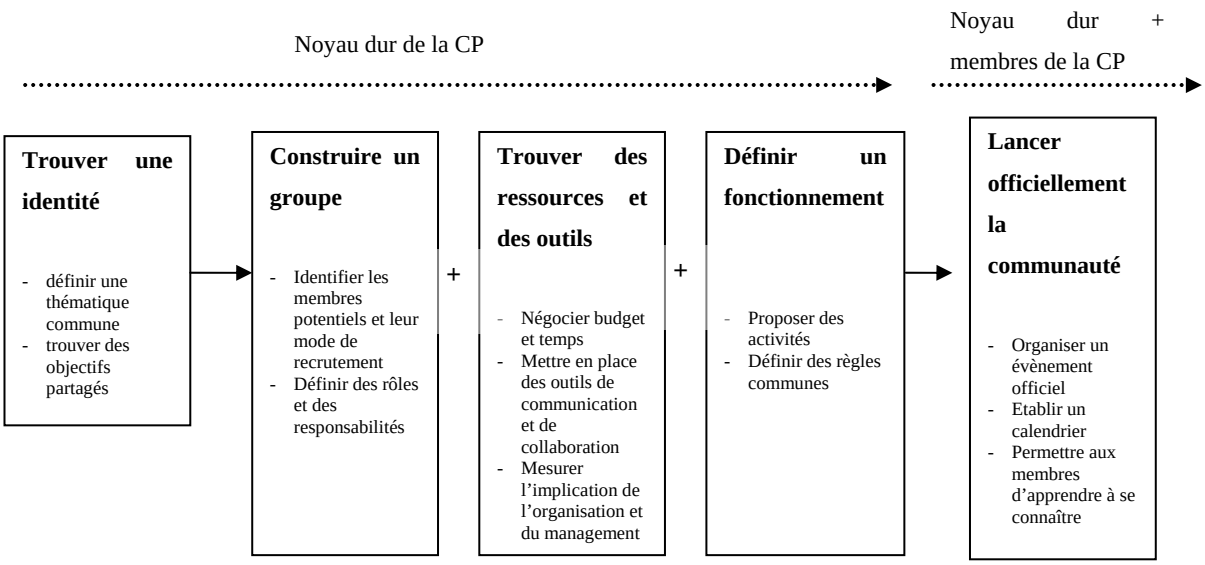


Figure 12 Etapes de création d'une communauté

2.1 Trouver une identité à la communauté

Le groupe constitué par les membres fondateurs de la CP doit commencer par poser les bases organisationnelles de la communauté.

Parmi les premières actions à mener : lui trouver une identité en lui donnant un nom et en définissant son entreprise commune, en l'occurrence son domaine et ses objectifs prioritaires.

2.1.1 S'accorder sur la thématique de la communauté

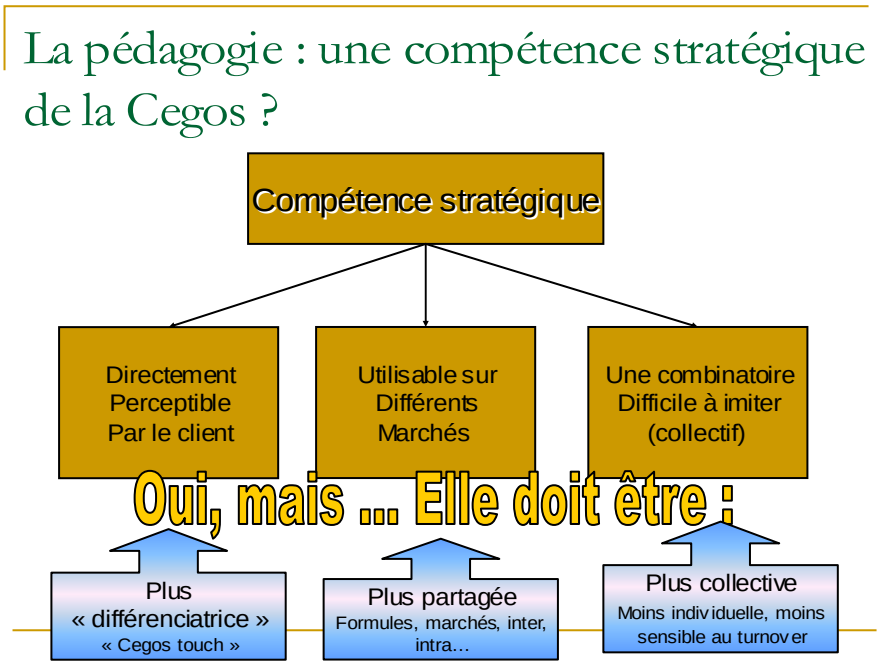
La thématique doit :

- être **assez large** pour interpeller une masse d'individus
- être **assez circonscrite** pour que la CP puisse arriver à des résultats concrets
- être **en lien avec une activité**, des pratiques et permettre d'aborder des problèmes concrets, courants
- **passionner les participants** : ceux-ci seront d'autant plus impliqués

L'impact de la communauté sera d'autant plus grand que celle-ci aura pour objet des questions directement reliées à une problématique importante pour l'entreprise. Il sera plus aisé d'obtenir l'adhésion des managers et l'allocation de ressources.

Le domaine de la CP Pédagogie répond à certains de ces critères :

- le thème de la pédagogie est large : il peut intéresser la majorité des consultants CEGOS qui cherchent à développer leurs compétences pédagogiques (les développeurs de gamme, les animateurs de stage inter ou intra entreprises, les responsables d'offres intervention…) mais aussi des commerciaux qui pourront ainsi construire de nouveaux argumentaires.
- il participe à des activités quotidiennes et se prête donc aux échanges de pratique, à la recherche de solutions concrètes
- la pédagogie, la transmission des savoirs et le développement de l'apprentissage représentent l'un des cœurs de métier et d'expertise des consultants et à ce titre passionnent une majorité de consultants.
- ce domaine représente de plus un vrai enjeu stratégique pour la CEGOS comme le montre le schéma réalisé par le pôle « Méthodes et capitalisation »:



- par contre, ce domaine s'avère très large. L'un des enjeux du travail des membres fondateurs de la communauté sera sans doute de lister les thèmes précis que celui-ci couvre et les problématiques soulevées. Il sera ensuite nécessaire de choisir un ou des sujets plus restreints : par exemple l'évaluation, les modalités de conception, les jeux pédagogiques, l'animation de grands groupes, la pédagogie des formations à

distance... Si plusieurs thèmes ne peuvent être départagés, peut-être faudra-t-il imaginer de subdiviser la communauté ou d'organiser plusieurs sous-groupes[106].

2.1.2 Définir des objectifs partagés

Une étude de l'APQC [17, APQC] a démontré que les professionnels poursuivent généralement **quatre objectifs différents** lorsqu'ils décident de créer ou de participer à une communauté :

- s'entraider pour résoudre les difficultés rencontrées quotidiennement dans leur activité
- développer et déployer des bonnes pratiques
- recueillir et organiser le savoir dont les membres ont besoin chaque jour
- développer des idées et solutions très innovantes

La plupart des communautés remplissent plus d'une de ces quatre fonctions mais se focalisent sur l'une d'entre elles. **L'objectif poursuivi détermine la structure et les activités de la CP.** Par exemple, une CP « d'entraide » propose des forums où échanger des idées de façon informelle, une CP « organisateur de savoir » définit des modes de validation des savoirs. **Définir cet objectif va permettre de délimiter la communauté et le type de connaissance échangée et va faciliter le développement de la communauté.**
Cette définition initiale des objectifs comme de la thématique n'empêche pas la communauté d'évoluer ensuite vers d'autres domaines ou de servir d'autres attentes.

Dans le cas de la CP Pédagogie, il est nécessaire de valider cet objectif. S'agit-il de recueillir et d'échanger des bonnes pratiques en animation ou en conception de stage ? De construire un réseau d'entraide ou un lieu d'expérimentation d'outils, de méthodes ? De participer à l'appropriation des théories de la pédagogie ou de favoriser l'innovation pédagogique ?

[106] Ainsi chez DEVOTEAM chaque communauté regroupe plusieurs domaines techniques. Ainsi la communauté Infrastructure réunit les domaines suivants : Database, Microsoft IT, Storage et Unix

Chacun des membres potentiels de la CP possède ses propres attentes :

- un responsable d'offre d'unité d'affaires va chercher un creuset d'innovations pédagogiques qu'il pourra valoriser auprès de ses clients ou dans une offre
- les nouveaux formateurs vont venir chercher des trucs et astuces en matière d'animation de stages, des exemples de jeux
- des responsables de gamme voudront découvrir de nouveaux outils de conception ou d'animation
- certains formateurs plus expérimentés ou experts vont chercher à échanger sur des axes théoriques
- d'autres vont chercher à échanger sur leurs pratiques et accepter de prendre du recul sur leur activité quotidienne, voire même de se remettre en cause
- beaucoup vont venir créer du lien, repérer des experts, élargir leur cercle de connaissance
- certains membres vont voir dans la communauté un moyen de surveiller les réalisations pédagogiques des concurrents, les phénomènes ou techniques émergents en matière de pédagogie, les évolutions des attentes des clients, les « tendances » du marché

Chacun de ces objectifs est légitime et peut être utile tant à l'organisation qu'aux membres de la communauté. Mais tous ne peuvent pas être poursuivis par une seule communauté. Les membres fondateurs vont devoir négocier pour définir un enjeu prioritaire.

2.1.3 Construire une fiche de mission de la communauté

Cette première négociation de l'entreprise commune[107] peut amener à rédiger un synopsis de la communauté de pratique.

Cette fiche permet de

- **décrire grossièrement le domaine et les objectifs de la CP**

[107] Cette entreprise commune sera d'une part à valider avec les autres membres de la CP (en particulier le noyau dur) et d'autre part à renégocier périodiquement selon les évolutions de la CP et de son environnement.

- **démontrer la valeur potentielle** que cette communauté apportera à l'organisation, les bénéfices que celle-ci tirera de la présence de CP en son sein, la valeur que représente la participation des membres.

Elle va permettre le moment venu de trouver des arguments pour convaincre les managers d'allouer des ressources à la communauté, pour faire reconnaître celle-ci par l'organisation.

Même si des CP existent déjà dans l'organisation, il est important de rédiger une fiche pour chaque nouvelle communauté. Ceci permet de focaliser l'attention sur cette nouvelle initiative, sur son domaine spécifique. C'est aussi un moyen pour les membres fondateurs d'officialiser leur engagement et le résultat de leur négociation.

Ainsi lors d'une première réflexion pour l'élaboration d'une communauté Pédagogie menée en avril 2006 par le pôle « Méthodes et capitalisation », la rédaction d'une fiche mission[108] avait aidé à :

- dresser un premier panorama d'une éventuelle communauté
- planifier les étapes de sa mise en place
- présenter les bénéfices que l'organisation pourrait en retirer, en montrant par exemple la cohérence avec les axes stratégiques de l'entreprise
- lister les ressources dont elle aurait besoin

Ce document a aidé à présenter ce projet au management du pôle. Il devait aussi servir à sensibiliser le comité exécutif pour qu'il soutienne un tel projet. Mais la volonté des développeurs de gamme de créer une CP Pédagogie a incité le pôle à ne pas développer une initiative en parallèle mais à soutenir l'émergence de celle-ci.

La fiche mission n'a donc pas été présentée aux instances dirigeantes de la CEGOS. Elle a pourtant permis de sensibiliser le pôle à une telle démarche, de démontrer l'intérêt à soutenir de telles initiatives même si elles différaient des organisations habituelles. Elle a aidé à ébaucher des préconisations, des étapes nécessaires à la mise en place et au développement d'une CP.

[108] Voir annexe 1

2.2 Construire un groupe

Il convient ensuite de construire un groupe de membres en s'accordant sur la composition idéale de la CP et le mode de recrutement des membres. Il est nécessaire de définir les rôles nécessaires à la vie de la communauté et de les attribuer.

2.2.1 Identifier sa composition idéale et le mode de recrutement de ses membres

2.2.1.1 La composition idéale

La valeur créée par une communauté ne dépend pas de sa taille mais de la composition du groupe, de l'expertise de ses membres et de leur diversité culturelle. Ainsi la complémentarité des compétences va être l'un des facteurs conditionnant l'engagement mutuel nécessaire à toute communauté. [25, Habhave-Rave]

Il ne s'agit donc pas de définir un nombre idéal de participants mais le périmètre de la CP.

Toutes les communautés ne s'adresseront pas en effet à tous les salariés de l'entreprise. La thématique choisie ou l'objectif de départ va influer sur la population cible :

- une communauté de parrainage visera en priorité les nouveaux embauchés
- une communauté fonctionnelle (comme celle réunissant les contrôleurs de gestion) ou sectorielle (par exemple sur les secteurs des banques et des assurances) ne s'adressera pas à tous les collaborateurs de la CEGOS mais à ceux exerçant cette fonction ou travaillant dans le domaine
- une communauté de bonnes pratiques sur la pédagogie aura par contre intérêt à être largement ouverte à tous les collaborateurs intéressés.

Décrire la composition de la communauté demande aussi **d'identifier les acteurs compétents[109], concernés et réellement motivés pour s'engager dans la communauté**.

Répondre à trois questions peut faciliter cette tâche [33, Parot, Talhi, Monin, Sebal]:

- qui possède l'expertise sur le thème ou le métier concerné ?
- qui est impliqué dans l'activité concernée et y contribue effectivement ?
- qui a un intérêt individuel à collaborer ?

[109] L'absence de certains experts du domaine peut remettre en cause la crédibilité de la communauté.

Dans le cas de la CP Pédagogie, les objectifs déterminés lors de l'étape précédente vont permettre d'en délimiter le périmètre. S'il s'agit de partager des pratiques sur la conception de stages inter, elle s'adressera aux développeurs de gamme. Si l'axe choisi est de construire un réseau d'entraide pour l'animation de stages, l'ensemble des consultants animant des formations seront susceptibles d'être intéressés.

Il sera de toute façon primordial de veiller à ce que les experts de la pédagogie soient impliqués dans la CP et que, dans la mesure du possible, une diversité des membres soit représentée : inter gamme, inter unités, différents niveaux d'ancienneté dans l'entreprise, différents degrés d'expertise…

Le contexte particulier de la CEGOS demandera aussi au noyau dur de se positionner sur d'autres questions :

- l'ouverture à l'international : comment profiter de la richesse d'un groupe international en faisant participer des membres qui travaillent au-delà des frontières françaises ?
- l'élargissement de la communauté en dehors de la CEGOS : faudra-t-il à terme donner l'accès à la CP à des consultants extérieurs[110] voire à des clients ? Cette ouverture permettrait de recueillir les avis et attentes des clients, de s'appuyer sur une diversité d'expériences et de culture supérieure. Elle aiderait aussi à établir des liens plus étroits avec ces clients ou ces consultants extérieurs. Ceci suppose de mesurer la confidentialité des connaissances partagées, de leur valeur et de réussir à garantir leur propriété intellectuelle.

Cette définition de la composition idéale de la communauté ne présume pas de la composition réelle de la communauté. Le mode de recrutement qui va être choisi va lui aussi influencer celle-ci et réciproquement. Ainsi, dans le cas de DEVOTEAM, chacun est libre de devenir membre d'une ou plusieurs communauté(s). Ceci n'offre aucune garantie quant à la composition de la communauté mais démontre une volonté de mélanger novices et experts, de laisser chacun choisir ses thèmes de prédilection y compris en dehors de son domaine d'activité.

[110] Le retour d'expérience des initiatives précédentes montre que les consultants extérieurs sont très friands de liens, de réseaux.

2.2.1.2 Le mode de recrutement

A la CEGOS, pour inviter des collaborateurs à devenir membres de la communauté, plusieurs approches peuvent être utilisées :

- **contacter personnellement des membres potentiellement intéressants** : cette méthode permettra en particulier de s'assurer une représentation la plus complète possible des personnes jugées expertes dans le domaine de la communauté.

  Ainsi pour la CP Pédagogie, il sera intéressant de contacter personnellement les responsables des formations de formateurs, les responsables d'offres pédagogiques des unités d'affaires ou les experts pédagogiques rattachés à des fonctions supports comme la recherche et développement ou l'entité e-learning de la direction du développement. Leur participation n'est bien sûr pas obligatoire mais aidera à rendre la communauté crédible dans son domaine.

- **Ouvrir largement l'accès à la communauté à toute personne intéressée** par le domaine ce qui permet de mélanger les cultures, les pratiques, les retours clients… comme chez DEVOTEAM ou AXIEM.

  Différents médias s'offrent alors à la CP :

  - procéder par **annonce générale** soit par mail, soit lors d'un évènement rassemblant tous les salariés[111], soit par un article dans le journal interne[112]. Ceci permet d'atteindre un large auditoire mais peut aussi avoir pour effet de diluer l'impact du message. Celui-ci étant adressé à tout le monde, personne ne se sent personnellement concerné.
  - fonctionner par **bouche à oreille**. Ceci est plus impliquant pour les futurs membres mais peut ralentir la mise en route de la communauté. Ce mode sera plutôt utilisé dans les phases de maturité de la communauté pour élargir le cercle des membres.

---

[111] Traditionnellement, les salariés de la CEGOS sont réunis deux fois par an : en juin ou juillet en tant qu'actionnaires de la société pour une assemblée générale, en décembre pour avoir un bilan de l'année écoulée et une présentation des projets de l'année à venir. En décembre 2006, est d'ores et déjà prévu un congrès réunissant en particulier les consultants autour de la pédagogie.

[112] A la CEGOS, le journal interne, le CEGOS Infos, est désormais diffusé via l'Intranet. Mais son audience n'étant pas évaluable aujourd'hui, ce média est à utiliser avec précaution pour faire un appel à de futurs membres

▪ **impliquer le management supérieur et intermédiaire** en allant lui exposer le projet de la CP pour ensuite présenter la communauté à ses équipes. Ceci permet de lever l'obstacle que peut représenter un manager qui ne souhaite pas voir ses collaborateurs participer à une initiative ne relevant pas de lui. Mais cela sous-entend que la communauté est dès son origine légitimée par le management et donc par l'organisation. Cela risque aussi d'introduire une certaine obligation de participer à la communauté.

- **viser une population particulière** (une équipe travaillant plus particulièrement sur le domaine, les nouveaux embauchés) et utiliser des occasions de rencontre ou des médias qui lui sont propres : réunion d'équipe, séminaire annuel, séminaire d'intégration[113].
- **s'appuyer sur les membres fondateurs pour qu'ils cooptent eux-mêmes d'autres salariés**. Si la CP Pédagogie se limite aux développeurs de gamme, ce mode de recrutement peut être choisi. Les membres du noyau dur choisissent eux-mêmes les nouveaux membres, s'appuyant sur leurs affinités, leurs réseaux personnels.

2.2.2 Définir des rôles

Une fois la composition et le mode de recrutement, le noyau de la CP devra, comme le montrent les études et retours d'expériences, identifier et distribuer les rôles nécessaires à son fonctionnement.

Ceci permet de :

- voir les rôles clarifiés et réellement exercés
- stimuler les relations en répartissant les rôles entre membres
- faciliter la création de légitimité et de reconnaissance entre les membres [33, Parot, Talhi, Monin, Sebal]
- valoriser auprès du management la contribution particulière de certains membres

[113] Organisé une à deux fois par an, il a pour objectif de présenter aux nouveaux embauchés la CEGOS, ses entités, ses méthodes de travail.

2.2.2.1 Les rôles nécessaires à la vie d'une communauté

La vie d'une CP, son développement repose en effet sur différents rôles. Une étude de l'Institute for knowledge management (IKM[114]) a déterminé l'existence de 11 rôles formels et informels dans une communauté de pratique [22, Fontaine].

Tous n'existeront pas en tant que tels dans les CP de la CEGOS mais les responsabilités devront être réparties car nécessaires à la vie de la communauté.

En dehors des membres de la communauté, 4 rôles nous semblent essentiels [29, Lesser, Everest] [43, Cefrio]:

- **l'animateur (ou leader ou facilitateur)** qui dynamise la communauté et oriente ses efforts. Il doit maintenir les échanges et inciter les moins actifs à s'engager davantage, maintenir un climat propice à la réflexion, aider la communauté à dégager son sens et structurer sa démarche, s'assurer que les règles de fonctionnement conviennent à tous.
- **le coach** qui, de l'extérieur, soutient et conseille l'animateur
- **le commanditaire-sponsor** qui soutient la CP et fournit les ressources dont elle a besoin
- **l'équipe de développement** qui réunit des experts, des personnes support (informaticiens, documentalistes, veilleurs et chercheurs)

Nous avons choisi d'expliciter les missions et activités des membres et de ces 4 rôles (en présentant leur profil type lorsque cela s'avérait utile) et de déterminer les fonctions auxquelles pourraient contribuer les professionnels de l'information. Lorsque l'information était disponible, nous avons aussi indiqué une moyenne de temps hebdomadaire à consacrer[115].

2.2.2.2 Les détenteurs du savoir : les membres de la communauté

Leurs niveaux à la fois d'implication dans la CP et d'expertise dans le domaine seront hétérogènes. Mais tous, à leur mesure, possèdent une partie des savoirs et des pratiques échangés.

[114] A partir d'une étude menée auprès de communautés de pratique appartenant à 18 sociétés différentes.

Schématiquement nous répartirons leurs responsabilités dans la CP en 5 rôles, comme le montre le tableau suivant :

Rôles	Responsabilités	% temps moyen
Expert du sujet	Garant du domaine de savoir ou de pratique de la communauté. Centre du savoir tacite spécialisé de la communauté et de ses membres - Développe et communique l'expertise et le savoir tacite du domaine d'expertise ou de pratique de la communauté - Sert de leader de pensée et d'expertise à la communauté - Garant du savoir tacite spécialisé	21.4%
Membre du cœur de la communauté	Initiateur de la communauté et guide avant l'émergence d'un leader ; participe à l'élaboration de la mission et des objectifs de la communauté - Premier corps de décision de la communauté - Garantit le dynamisme de la communauté nécessaire à son évolution - Joue un grand rôle dans la naissance de la communauté en définissant les limites, les normes, les valeurs - Nomme, aide et conseille le leader - Travaille avec le leader pour développer les missions de la communauté et ses buts	10%
Membre de la communauté	Appartient activement à la communauté en participant à ses évènements et à son développement. - Participe et s'engage dans les évènements et activités de la communauté - Partage savoirs et expertises avec ses pairs - Contribue aux conversations et discussions - Aide à fixer la gouvernance de la communauté, ses normes, sa culture et ses règles	6.9%
Mentor	Membre expérimenté de la communauté qui a comme enjeu personnel d'aider les nouveaux membres à intégrer la communauté, explique ses normes et ses règles et sa place dans l'organisation Accueille et invite les nouveaux membres dans la communauté - Introduit et oriente les membres à travers les normes et les règles de la communauté - Motive et encourage à participer aux évènements, activités et discussions - Engage au storytelling et à tenir à jour l'histoire de la communauté	5%
Membre périphérique	Observe les interactions entre le noyau et les membres actifs. Il consulte forums et bases de connaissances mais ne contribue pas.	Variable

Tableau 5 Fonctions tenues par les membres d'une CP

[115] Ces moyennes s'appuient sur les évaluations faites par l'IKM dans son étude, ainsi que sur le retour d'expérience de DEVOTEAM.

2.2.2.3 Un rôle fondamental : l'animateur

Celui-ci, selon les auteurs ou les entreprises étudiés, porte le titre de coordinateur [40, Wenger, Snyder, Mc Dermott], de leader [17, APQC], d'animateur [43, Cefrio].

Une étude de l'APQC[116], réalisée en 1999, montre que « **le facteur de succès le plus crucial pour une communauté de pratique est son leader** ».

Dans l'étude du Cefrio sur les communautés de pratique virtuelles [43, Cefrio], les données recueillies quant à l'influence des pratiques de gestion sur le succès des communautés indiquent que l'animation est « *la seule pratique de gestion qui soit significativement associée à tous les indicateurs de succès des communautés, tant au point de vue des mesures d'efficacité (résultats, apprentissage, valeur pour l'organisation) que des mesures de santé (vitalité, satisfaction des membres)* »

Sa « fiche de poste »

Comme le résume le tableau 6, l'animateur a pour rôle d'aider la communauté à se concentrer sur son domaine, à entretenir des échanges et à développer la pratique. Il doit faciliter, aider, favoriser le développement de la communauté et des apprentissages. Il n'intervient pas sur le contenu et la construction des connaissances.

[116] Cette étude de l'APQC a analysé des communautés de pratique dans douze entreprises. [17, APQC]

Rôles	Responsabilités	% temps moyen à prévoir par semaine
Animateur / Leader / Coordinateur	Guide et gestionnaire de la communauté ayant pour rôle de construire et faire vivre la communauté, d'assurer sa pertinence et son importance stratégique pour l'organisation, de garantir sa visibilité. Chargé de former un réseau parmi les membres de la communauté, en encourageant la participation, en facilitant ou amorçant les discussions et en dynamisant continuellement la communauté - Construit et maintient les relations avec les membres influents de l'organisation pour renforcer la reconnaissance de la communauté et l'appui de l'organisation - Travaille avec les membres du cœur de la communauté pour définir la mission de la communauté, ses objectifs - Préside les réunions, les activités, évènements de la communauté - Stimule la communauté et motive - Encourage la participation aux évènements et activités de la communauté - Conserve les discussions en ligne coulantes, engageantes et attrayantes - Clôt si nécessaire et donne des feedback constructifs - Fait émerger et nourrit les thèmes de discussion - Veille à la formalisation de certaines connaissances (comme la rédaction d'un livre blanc ou de fiches formalisant certaines bonnes pratiques) - Transfère dans une base de connaissances plus largement accessible comme le portail de l'entreprise - Organise des sessions d'apprentissage comme des conférences, des formations, des expérimentations - Coordonne et planifie les évènements et activités de la communauté - Promeut les évènements de la communauté - Organise les réunions et envoie les invitations et autres supports de communication	Entre 20% et 50%

Tableau 6 Fiche de poste de l'animateur

Son « profil type »

Les différentes études et les témoignages que nous avons recueillis relèvent des caractéristiques communes permettant de dresser le portrait type d'un animateur.

- Une bonne maîtrise du domaine

Un expert du domaine ne sera pas de facto un bon animateur. Etienne Wenger, William Snyder et Richard Mc Dermott préconisent même de privilégier des professionnels à « mi-carrière », passionnés par le domaine de la communauté et convaincus de l'utilité du réseau pour leur propre carrière ou comme un moyen d'accélérer le développement de leurs compétences. Le rôle de l'animateur étant de mettre les gens en

relation, non pas de donner des réponses, ils présentent même l'expertise comme un handicap [40, Wenger, Snyder, Mc Dermott]. L'animateur doit cependant posséder des connaissances suffisantes pour comprendre les discussions techniques de la communauté, le langage, les mots-clés, les codes, les us et coutumes mais aussi les enjeux du domaine et l'environnement des membres.

Etre issu du domaine ou en avoir une très bonne compréhension peut faciliter la reconnaissance de l'animateur par les membres de la communauté. De plus une bonne maîtrise de l'entreprise et de ses métiers lui permettra de mesurer les enjeux de la communauté au sein de l'organisation comme les obstacles qu'elle devra lever ou les leviers sur lesquels elle pourra s'appuyer.

- Des qualités d'animation et un sens des relations interpersonnelles

Mais **ce sont surtout des qualités d'animation et de relations interpersonnelles qui devront être exigées**. L'animateur sera en effet reconnu pour ses qualités de leader et de communiquant (tant à l'écrit qu'à l'oral), sa capacité à analyser et à synthétiser les communications au sein de la communauté mais aussi à construire des réseaux entre les membres. Il devra faire preuve de sociabilité, d'un vrai sens du service. Autonomie, vivacité, souplesse de caractère, diplomatie et sens de l'humour sont des atouts pour remplir cette fonction.

- Technophile, pédagogue et organisé

Il doit être technophile et pédagogue pour participer au choix des outils, à leur mise en place et à l'accompagnement nécessaire à leur prise en main par les membres.

Ses fonctions d'administration de la communauté nécessiteront un bon sens de l'organisation, de la planification, de l'évaluation et de la communication interne.

- Une condition de réussite : le temps

L'un des facteurs clés de succès d'un animateur est le temps. Le temps que l'animateur doit consacrer à la CP ne doit pas être sous-estimé : Wenger, Snyder et Mc Dermott l'évaluent entre 20 à 50% de son temps de travail, l'Institut for knowledge management 20%, le Cefrio et DEVOTEAM accordent une journée par semaine aux animateurs de communauté et une journée par mois aux animateurs de sous-groupes.

Dans le cas de la CEGOS, il est donc difficilement envisageable que les animateurs de communauté remplissent ce rôle en sus de leur temps de travail, sur leur temps personnel.

Il sera nécessaire, en particulier si les communautés sont soutenues par l'organisation, **que le rôle d'animateur soit reconnu en tant que tel et que le temps nécessaire soit pris en charge et financé**. Les activités des communautés étant par nature transversales, ce financement devra dépendre soit de la direction générale, soit d'un budget spécial alloué à une direction transverse, par exemple le pôle « Méthodes et capitalisation ».

Expert ou transversal ? Quel choix pour la CEGOS ?

A la CEGOS, deux solutions s'offrent aux initiateurs des communautés pour recruter leurs animateurs :

- choisir un membre potentiel de la communauté, un consultant formateur
- confier cette fonction d'animation à des membres des fonctions supports et en particulier à des collaborateurs du pôle « Méthodes et capitalisation ».

Chacune des deux solutions comporte bien sûr avantages et inconvénients :

- **choisir un consultant formateur**, et, qui plus est, un membre du noyau dur, permet de choisir un animateur connaissant le domaine et ses enjeux, reconnu par ses pairs et d'impliquer directement ceux-ci dans la vie de la communauté. Il sera par contre nécessaire de considérer l'animation de la communauté comme une activité à part entière, donc de l'insérer en particulier dans la définition des objectifs du dit consultant. Parmi les risques, nous pouvons citer le manque de temps consacré à la communauté, un manque de vision transversale, une priorité faible accordée à la communauté face à la production, une activité irrégulière.

- **S'appuyer sur le pôle «Méthodes et capitalisation »** offre la possibilité de s'appuyer sur l'expérience d'animation de ses membres[117], sur leur rôle de fonction support et non de production opérationnelle, sur leur position centrale au sein de la CEGOS ainsi que sur leurs qualités reconnues de médiation, de synthèse. Par contre, le niveau de connaissance du domaine de la communauté par les collaborateurs du pôle variera selon les sujets choisis. Ainsi, en pédagogie, les consultantes de la

[117] 6 des 9 membres sont habilités formateurs et animent ponctuellement des stages en inter ou intra

recherche et développement possèdent une vraie connaissance du sujet qui les rendrait tout à fait aptes à assurer le rôle d'animateur d'une communauté. Il leur serait plus délicat de le faire pour une CP sectorielle « Banque et assurance »

Une juste répartition pourrait être de confier, comme chez DEVOTEAM, l'animation des communautés à des consultants et l'animation des animateurs à une fonction transversale. Ceci nécessite une reconnaissance et une valorisation de la fonction animateur par le management, une prise en charge budgétaire du temps nécessaire à l'animation, temps qui ne pourra être consacré à de la production ou à des relations commerciales.

Ceci demande aussi une formation à l'accompagnement des animateurs pour les collaborateurs du pôle « Méthodes et capitalisation » puisque la fonction coach, comme nous allons le voir maintenant, a aussi des exigences.

Ceci permettra dans les deux cas de donner un autre axe de développement aux carrières.

2.2.2.4 Le coach

Ni les travaux d'Etienne Wenger, William Snyder, Richard Mc Dermott, ni l'étude de l'Institute for knowledge management ne font mention de cette fonction. Pourtant tant les études menées par le Cefrio que l'expérience de certaines entreprises françaises comme DEVOTEAM montrent l'utilité d'un conseiller chargé de soutenir les animateurs dans leurs tâches : un coach.

Le rôle de coach à la CEGOS

Comme nous venons de l'expliquer, il paraît important, dans une organisation où l'activité d'animateur risque d'être menacée par d'autres priorités opérationnelles, de prévoir un soutien aux animateurs.

Le pôle « Méthodes et capitalisation », de par sa position transversale et la mission qui lui a été confiée de développer la capitalisation et le partage des connaissances ainsi que la formalisation de méthodes, semble recommandé pour remplir ce rôle d'accompagnateur des animateurs de communauté.

Ce rôle peut d'ailleurs évoluer du soutien vers l'animation des animateurs.

La fiche de poste du coach

Le travail du coach a pour but d'assurer le succès de la mise en place et du développement de la communauté de pratique par l'accompagnement de son animateur[118]. Ce coaching peut suivre différentes modalités (entretien téléphonique, mail…) mais toutes les expériences montrent la nécessité de rencontres régulières en face à face.

Le coach forme, conseille et soutient l'animateur dans son rôle auprès de la communauté. Il aide l'animateur à trouver ce qui peut contribuer à son développement en tant qu'animateur (articles, livres, personnes référentes, formations…).

[118] Le responsable de la communauté reste quoiqu'il arrive l'animateur

Comme le montre le tableau 7, il peut aussi être un facilitateur global qui aide à insérer la communauté dans l'organisation (complétant le rôle d'un sponsor) et assurer la cohérence entre les différentes communautés de pratique existantes.

Rôles	**Responsabilités**	**% temps moyen à prévoir par semaine**
Vis-à-vis d'un animateur	Il aide et soutient l'animateur pour - articuler les attentes et les objectifs du projet - concevoir l'organisation de la communauté, préciser les paramètres essentiels (thématiques, effectif, moyens d'action, indicateurs d'évaluation...) - se mettre en relation avec une équipe de développement pour les aspects supports : direction des systèmes d'information, direction des ressources humaines, centre de documentation - définir un planning des évènements de la communauté et des objectifs à court, à moyen et à long terme - communiquer sur l'activité de la communauté - arrimer la raison d'être de la communauté avec les préoccupations de la direction - prendre du recul - préparer sa succession	Entre 50% et 100%
Coordinateur d'animateurs	Si le coach suit plusieurs animateurs, il peut lui-même avoir pour responsabilité : - de valoriser la contribution des communautés à l'activité de la CEGOS - de négocier des moyens pour l'ensemble des communautés - de vérifier la cohésion des projets des communautés avec les besoins du marché et le positionnement de l'entreprise. - de dynamiser la participation globale aux communautés en analysant les points d'amélioration : par exemple développer globalement un sentiment d'appartenance aux communautés, définir un objectif général d'ouverture à l'international - de définir des méthodologies pour la création, l'animation et la vie des communautés, tâche d'autant plus attendue par la CEGOS si le coach appartient au pôle « Méthodes et capitalisation » - d'être à l'écoute des besoins de communauté dans d'autres domaines d'expertise ou pour d'autres métiers ou besoins fonctionnels	

Tableau 7 Fiche de poste du coach

Le manque d'études consacrées à cette fonction rend peu aisée l'évaluation du temps nécessaire pour la remplir. Si nous nous référons à l'exemple de DEVOTEAM qui a choisi,

au sein de sa direction Knowledge Management, d'assurer ce rôle d'accompagnateur des animateurs de communauté, un mi-temps est nécessaire pour :

- animer sept leaders de communautés et vingt animateurs de sous domaines. Il s'agit de les soutenir mais aussi de faire des évaluations régulières de ce qui a été réalisé, de fixer des objectifs
- garantir la cohésion des activités des communautés avec les objectifs stratégiques de l'entreprise
- obtenir auprès de la direction générale les moyens nécessaires à la vie des communautés : temps des animateurs, budget, technologies…
- communiquer sur l'activité des communautés de pratique en réalisant un rapport d'activité global, en organisant un évènement annuel de communication en l'occurrence une soirée communauté
- valoriser le travail des animateurs en attribuant en lien avec la DRH des primes annuelles

Son profil type

Le coach doit avoir une bonne connaissance de la structure de l'entreprise et de l'environnement à la fois des animateurs et des communautés de pratique.

Il doit savoir être disponible et écouter activement. Il sait formuler ses critiques et ses questions objectivement et excelle en matière de relations personnelles. Lui aussi doit posséder une expérience d'animation ou de formation, expérience d'autant plus fondamentale qu'il s'adresse à des professionnels de la formation.

Des capacités d'analyse, de synthèse, de rédaction et de communication lui seront nécessaires.

Des expériences ou des formations dans les domaines suivants lui seront utiles : travail collaboratif, gestion documentaire, apprentissage par les pairs, échanges asynchrones, gestion du changement, techniques d'animation et de créativité.

2.2.2.5 Le sponsor

Le sponsor doit favoriser l'essor de la CP en s'assurant que sa mission est claire et qu'elle dispose des ressources nécessaires. Ce rôle de sponsor s'avère donc utile dès la phase de création de la communauté.

Le tableau suivant présente ses différentes responsabilités :

Rôles	Responsabilités	% temps moyen à prévoir par semaine
Sponsor	Fournit à la communauté la reconnaissance du management pour assurer sa reconnaissance et son importance stratégique pour l'organisation et lui fournir des ressources - Sert de lien avec le top management - Rattache la communauté et ses objectifs aux objectifs stratégiques de l'organisation - Mesure et évalue les contributions de la communauté aux objectifs de l'entreprise - Alloue budget et ressources à la communauté - Défend la reconnaissance de la communauté - Travaille avec le leader pour développer de nouveaux rôles si besoin	5.7%

Tableau 8 Fiche de poste du sponsor

Le sponsor assure le lien entre la direction et la communauté, rassurant la première sur la pertinence et le bon fonctionnement du projet et veillant à ce que la seconde bénéficie d'une certaine marge de manœuvre et des ressources qui lui sont nécessaires. Il est donc indispensable que le parrain croie au succès de la CP et sache se rendre disponible.
Ce rôle ne doit pas être sous estimé. La recherche du Cefrio indique en effet que pour une majorité de participants, l'identité du sponsor a un impact sur leur perception de la communauté. Représentant de la direction dans ce projet, c'est aussi par son intermédiaire que la CP verra sa légitimité reconnue.

Dans le cas de la CEGOS, la situation optimale serait de faire sponsoriser les CP par un (ou des) membre(s) du comité exécutif. Ceux-ci sont déjà sensibilisés au sponsoring de projets, sont les plus à même de faire le lien entre direction et communauté, entre objectifs stratégiques et entreprise de la communauté. Ils peuvent aussi faciliter l'implication du management en interpellant directement leurs pairs.

2.2.2.6 L'équipe de développement: technicien, fournisseur d'informations

Cette équipe n'appartient pas au noyau dur de la CP. Elle rassemble, selon les besoins, des expertises nécessaires au développement de la communauté et à son bon fonctionnement.

Il peut s'agir :

- d'experts dans le domaine de la CP (y compris des intervenants extérieurs invités)
- d'informaticiens ou de spécialistes techniques pour le déploiement et la maintenance des outils de communication
- de professionnels de l'information (documentalistes, rédacteur ou animateur de contenu) pour développer une méthode adéquate de classement des documents, pour alimenter la réflexion de la communauté ou faciliter son travail en lui fournissant des articles, des rapports ou des annuaires de sites internets. Ils peuvent aussi faciliter la capitalisation des savoirs en synthétisant certains échanges, en formalisant certaines bonnes pratiques.

Rôles	Responsabilités	% temps moyen à prévoir par semaine
Experts extérieurs	Ils sont appelés par la communauté pour animer des conférences ou apporter leurs avis d'experts sur une question précise.	Variable
Technicien	Surveille et maintient les technologies collaboratives de la communauté et aide les membres à les utiliser - Offre un support technique et logiciel à la communauté - Définit les accès, les mots de passe, profils… - Coordonne les équipes techniques et informatiques pour assurer la qualité, la performance et la fiabilité	25%
Animateur de contenu	Gardien des connaissances explicites ; chargé de rechercher, de retrouver, de transférer les connaissances explicites et de répondre aux questions des membres à ce sujet - Facilite et coordonne les bibliothèques ou dépôts numériques ou physiques - Assure le classement du capital intellectuel de la communauté - Archive le matériel périmé - Aide les membres à trouver les « pépites » de savoir, de contenu ou d'information	25%
Journaliste / rapporteur	Chargé d'identifier, de capturer et de publier, sous forme de documents, de présentation ou de rapports, des savoirs pertinents, les bonnes pratiques, les nouvelles approches et les leçons tirées de la communauté - Observe et interviewe les membres de la communauté pour rendre encore plus explicites les savoirs tacites - Répond aux demandes d'aide à l'explicitation des savoirs tacites - Prépare les productions de la communauté pour les distribuer en interne ou en externe - Crée des cartes de contenu et fournit des services de recherche	Non estimé[119]

Tableau 9 Rôles de l'équipe de développement

[119] Nous n'avons pas trouvé de renseignement sur le temps nécessaire à cette fonction

2.2.2.7 Quel(s) rôle(s) pour des professionnels de l'information ?

Les apports des professionnels de l'information dans les communautés de pratique ne doivent pas être sous-estimés même si, dans le Référentiel des métiers-types des professionnels de l'information-documentation [60, ADBS], aucun métier n'est présenté comme étant support de communauté de pratique ou même de processus de capitalisation.

Ainsi Etienne Wenger, William Snyder et Richard Mc Dermott citent le documentaliste de la communauté comme remplissant un rôle très utile [40, Wenger, Snyder, Mc Dermott].
Jean-François Ballay attribue « *au documentaliste traditionnel* » l'organisation de la base de connaissances, « *fonction essentielle qui demande une compétence spécifique* ». Mais il conseille au documentaliste « *d'évoluer en même temps pour être plus proche des travailleurs du savoir dans leur quotidien* » [6, Ballay].
Claire Beyou lui donne le titre de « *éditeur de la connaissance ou knowledge editor* » et le charge de « *convertir et extraire la connaissance non structurée en connaissance plus structurée, stockée de manière organisée dans des bases de données ou de connaissances* » [9, Beyou].

Le professionnel de l'information documentation peut donc apporter des compétences variées à une CP mais son rôle sera déterminé par les besoins et les opportunités et par sa capacité à s'adapter aux attentes de la CP.
Le tableau qui suit synthétise les différentes compétences que le professionnel de l'information peut apporter à une CP.

Fournisseur d'informations	Facilitateur d'accès à l'information	Expert en droit de l'information
• **Rechercher des informations fiables et pertinentes** • **Repérer des sources pertinentes** : - constitution d'annuaires de signets ou d'évènements - abonnement à des bases de données externes - repérage d'experts extérieurs	• **Structurer des connaissances explicites :** - rédaction de synthèses, de comptes-rendus - création de modèles de documents - contrôle régulier de l'indexation • **Construire des dispositifs d'accès à l'information :** - création de plan de classement et de modèles de documents - définition de métadonnées - aide à la construction de la base documentaire, des forums, de dispositifs de capitalisation - mise en place d'un dispositif de veille, participation aux choix des outils, à la définition de profils pertinents par rapport au domaine de la CP et à ses objectifs	• **Veiller au respect des grandes règles du droit de l'information, de la propriété intellectuelle**

Tableau 10 Compétences du professionnel de l'information documentation pouvant être utiles aux CP

Jean-François Ballay propose au documentaliste d'apporter « *un appui à l'organisation des forums de discussion, à la capitalisation qui accompagne le travail collaboratif* » puisqu'il semble que « *le documentaliste soit historiquement le métier le plus à même de remplir cette tâche du fait de sa compétence de métaconnaissance, nécessaire au moment de capitaliser* » [6, Ballay].

Le professionnel peut utiliser au sein de la communauté des **aptitudes développées au service de l'information :**

- son sens du questionnement et de la négociation
- son savoir-faire en matière d'organisation d'évènements[120]
- sa connaissance de l'entreprise, de ses métiers et de leurs enjeux
- son esprit d'analyse et de synthèse utile par exemple pour rédiger les comptes-rendus des réunions des CP ou réaliser des synthèses d'actualité
- son sens de l'organisation, de la gestion de projet et de la planification des activités
- son aptitude à assurer avec suivi et régularité certaines tâches
- son usage des indicateurs et de leur suivi (indicateurs d'activité, de qualité de prestation…)
- sa vision transversale et globale de l'organisation
- sa capacité à mettre en relation le demandeur et l'information pertinente, deux experts travaillant sur un même sujet ou des problématiques complémentaires
- sa capacité à appréhender rapidement un domaine (même si une connaissance préalable à sa participation à la CP lui sera utile)
- sa disponibilité, son empathie
- son sens du travail en équipe
- ses compétences en animation de formation en particulier d'adultes

Ces compétences en matière de recherche ou de gestion de l'information et ces aptitudes plus transverses peuvent **permettre au professionnel de l'information de remplir différents rôles au sein d'une CP** : animateur de contenu, journaliste-rapporteur, administrateur-coordinateur d'évènements voire coach.

2.3 Trouver des ressources et des outils

Toute communauté devra, pour assurer son développement, trouver des ressources. Celles-ci peuvent être trouvées par les membres eux-mêmes ou allouées par la CEGOS si celle-ci soutient la CP. Elles consisteront en du temps, un budget, des outils…

[120] A la CEGOS, les conférences internes, les « tables rondes » sont organisées par les documentalistes

Nous proposons de commencer par évaluer le positionnement du management et de l'entreprise par rapport à cette initiative. Les membres de la CP, en particulier son animateur et son sponsor, devront ensuite négocier des ressources pour enfin outiller la communauté.

2.3.1 Mesurer l'implication de l'organisation et du management

Chaque CP possède un contexte organisationnel différent. **Certains environnements peuvent freiner voire empêcher le développement d'une communauté, d'autres le favoriser** en lui allouant des ressources, en la légitimant ou en développant une culture favorable au partage de connaissances.

Ainsi les managers peuvent inciter l'ensemble des collaborateurs, quelque soit leur statut dans l'entreprise, à donner, à recevoir de l'information ou à utiliser les informations existantes et surtout à s'exprimer et à critiquer cette information au sein de communautés ce qui favorisera la création de nouveaux savoirs.

L'enjeu, en particulier dans une organisation comme la CEGOS marquée par des cultures managériales fortes et par un cloisonnement des entités, est de **réussir à faire de ce management (supérieur et intermédiaire) un allié et non un obstacle**.

L'animateur, accompagné selon les cas par le sponsor, peut utiliser plusieurs modes pour **mesurer l'implication du management, voire la créer ou la développer** si elle ne semble pas suffisante :

- présenter, avec son sponsor, la CP devant les instances dirigeantes de la CEGOS que sont le directoire et le comité exécutif
- organiser des rendez vous avec les managers des membres potentiels pour recueillir leurs réactions, répondre à leurs questions…

2.3.2 Se faire allouer des ressources

Les ressources allouées peuvent prendre plusieurs formes : de la formation, un budget, des outils technologiques, du temps, un soutien technique.

Des ressources temps

Il est vital pour la communauté que la CEGOS et son management accordent aux membres de la CP du temps pour apprendre, se connaître, interagir et partager.

Le manque de temps s'avère souvent un des freins majeurs au développement d'une initiative de partage de pratiques comme le prouve l'arrêt des deux expériences menées par l'unité interentreprises de la CEGOS entre 2002 et 2005[121].

Malgré une logique d'échéances opérationnelles à court terme, l'entreprise doit aussi accepter qu'une CP ne puisse fournir des résultats qu'à moyen terme. Elle doit donc allouer du temps aux membres de la CP en les déchargeant d'autres fonctions, en leur donnant des délais plus longs pour la réalisation de certaines tâches ou en incluant la participation aux CP dans le descriptif des missions.

Un soutien technique

Une autre forme de ressources peut être un soutien technique fourni

- par la direction des systèmes d'information dans le choix d'un outil adapté au fonctionnement de la communauté, dans le déploiement des technologies, dans la mise en place de modules de prise en main des outils, dans la prise en charge des coûts informatiques comme l'acquisition de licences ou l'hébergement des données sur des serveurs
- par le centre de documentation par des recherches documentaires, des veilles, des conseils pour organiser et structurer l'information.

2.3.3 Outiller la communauté de pratique

Les communautés de pratique s'appuient pour la plupart sur des outils technologiques et collaboratifs. Ils leur permettent de décupler leur portée quelque soit l'éloignement des membres dans le temps ou dans l'espace.

A la CEGOS, le nomadisme des consultants et le besoin de construire des CP transversales nécessitent le recours à une solution collaborative, accessible à distance de manière synchrone ou asynchrone. La familiarité des collaborateurs avec les nouvelles technologies et l'utilisation quotidienne qu'ils en font favoriseront l'appropriation de ces solutions.

[121] Voir le paragraphe 1.4 de cette troisième partie

2.3.3.1 Les outils nécessaires

La CP pourra ainsi se doter :

- d'une **base de connaissances** qui regroupe de manière structurée les connaissances explicites partagées par les membres : comptes-rendus de réunions de la CP, retours d'expérience, rapports internes, contributions d'experts formalisées, dossiers thématiques, informations glanées sur Internet, actualités
- d'un **forum d'échanges** offrant un espace où les membres peuvent échanger entre eux, de manière asynchrone, et poser des questions
- d'un **annuaire des membres** indiquant pour chacun ses coordonnées mais aussi ses compétences ou expertises spécifiques. Un lien pourra être fait vers l'annuaire CEGOS qui permet déjà de consulter le CV, la photo et la localisation géographique et hiérarchique de chaque collaborateur.
- d'un **calendrier commun** à la communauté qui regroupe les rendez-vous de la CP ainsi que les évènements de son domaine

2.3.3.2 Des bénéfices et des risques

Le choix d'un outil collaboratif va reposer sur les bénéfices apportés par la solution mais aussi la mesure des risques engendrés.

Des bénéfices

Pour les membres, les outils de communication vont permettre de :

- **améliorer l'interaction entre membres**. Ceci facilite les discussions, les échanges, la collaboration. Les membres peuvent être plus proches et plus visibles. Ceci permet de communiquer entre deux réunions en face à face, de partager les problématiques, de poser des questions et d'obtenir des réponses.
- **faciliter la publication.** Les membres peuvent créer des répertoires communs auxquels chacun a accès. Ils peuvent ainsi obtenir, dans les délais les plus courts et de la manière la plus simple, une information structurée et personnalisée via par exemple une base de connaissances, un agenda, des alertes sur profil
- **entretenir les liens, repérer les compétences disponibles au sein de la communauté**
- **favoriser le sentiment d'appartenance à la communauté**
- **collaborer**, trouver des réponses collectives à des questions posées

- **rendre la communauté et ses travaux plus visibles** au sein de l'organisation.

Pour la communauté, le développement d'un outil d'échanges, comme un Intranet ou un portail, va soutenir les trois dimensions de la CP : l'engagement mutuel, l'entreprise commune et le répertoire partagé [45, Vaast].

- l'outil ne va pas créer l'engagement mutuel mais peut l'expliciter et favoriser sa négociation collective. Par ailleurs certaines fonctions du portail CEGOS sont déjà liées à certains aspects de cet engagement mutuel. L'annuaire CEGOS qui permet de localiser géographiquement et hiérarchiquement mais aussi de voir une photographie de ses interlocuteurs favorise la proximité et donne une réalité à la personne contactée par mail ou par téléphone.
- il peut aussi contribuer à faire prendre conscience d'une entreprise commune. Il participe à son explicitation. Il facilite l'unification de la communauté autour d'objectifs et de stabiliser ceux-ci par exemple en les exposant dans l'espace partagé
- il concrétise aussi le répertoire partagé constitué des ressources créées par la communauté. Il permet de regrouper en un endroit unique et virtuel des éléments auparavant disparates et dispersés. Les règles de participation à la communauté peuvent aussi être communiquées par ce biais

Des risques

Mais l'adoption d'une technologie collaborative par une communauté n'est pas sans risque :

- les technologies favorisent le partage et le stockage des **connaissances explicites**. La CP devra veiller à développer d'autres activités lui permettant de profiter des connaissances tacites et des pratiques de ses membres
- **elle peut être confondue avec la communauté**. « *Vous faîtes partie d'une communauté, et non pas d'une liste d'adresses électroniques* » rappelle le Cefrio [43, Cefrio].
- la technologie peut entraîner **l'exclusion de certains membres** de par leur moindre maîtrise de l'outil par exemple. La médiatisation de l'outil augmente la possibilité d'interprétations divergentes et crée des différences dans les niveaux de participation et d'engagement

- **les caractéristiques de l'outil sont souvent déterminées par les gens qui le conçoivent ou le développent et peuvent influer sur le fonctionnement ultérieur de la communauté** [44, Dube]. Par exemple : les forums seront-ils modérés ? L'outil prévoit-il une validation des documents proposés ?

2.3.3.3 Les leçons d'expériences antérieures en matière de choix technologiques

Le marché propose aujourd'hui pléthore d'outils

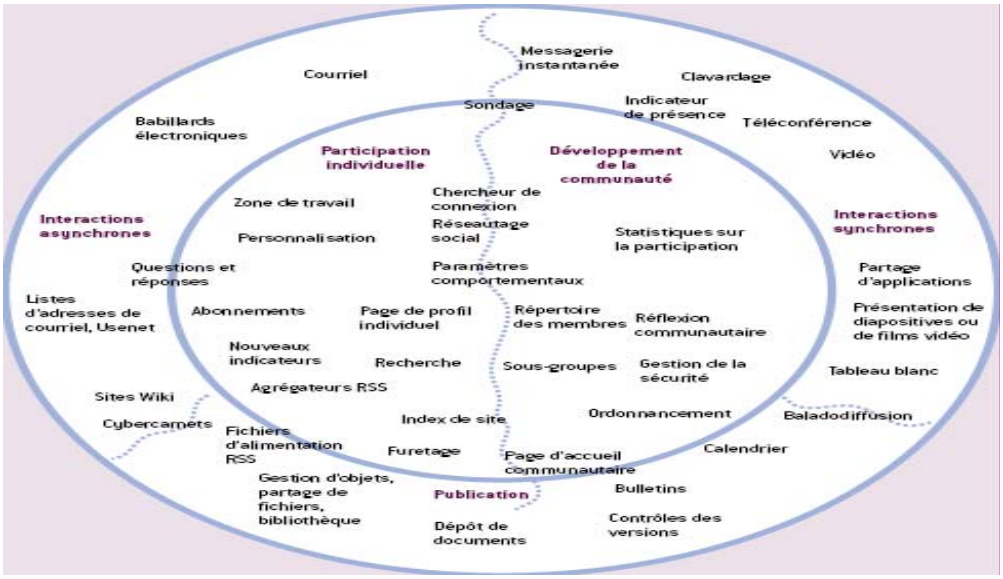


Figure 13 Grandes fonctionnalités proposées par les outils communautaires [122]

C'est au noyau dur que revient souvent la charge de décrire les fonctionnalités nécessaires à la communauté et de choisir un outil dans ce panel.

Il peut aussi s'appuyer sur les leçons des expériences déjà menées ou sur des grilles d'évaluation[123].

Ainsi il est conseillé de :

- **ne pas choisir un outil trop sophistiqué**. Les études menées sur les freins rencontrés par les communautés pour partager les connaissances citent en premier lieu les difficultés liées aux outils qui sont souvent trop compliqués. La solution choisie doit

[122] Dans le rapport du Cefrio « *Travailler, apprendre et collaborer en réseau* », Etienne Wenger, Nancy White, John D. Smith et Kim Rowe dressent un état de lieux des tendances du marché en 2005 : de plus en plus de plates-formes combinant plusieurs outils, des nouveaux outils hybrides à la frontière de plusieurs activités [43, Cefrio]

[123] Un exemple de grille d'évaluation est proposé par le Cefrio [43, Cefrio].

au contraire être simple, peu coûteuse et rapide à mettre en œuvre même si sa couverture fonctionnelle n'est pas exhaustive [25, Habhab-Rave]. Ainsi Marie-Lyne Goury rapporte que les membres de la CP Performance industrielle d'Ecobiz ont préféré commencer par des modules de base pour développer des compléments seulement dans un second temps. [46, Goury]

- **le choix de la technologie doit être basé sur les caractéristiques de la communauté, ses aspirations, ses membres, ses activités et son environnement**[124]. Ainsi il faudra tenir compte de l'expérience et de la sensibilité des membres en matière de technologie, de l'interopérabilité avec d'autres logiciels, des obligations techniques définies par la direction des systèmes d'information[125]. Imposer un outil inadapté au fonctionnement d'une CP risque d'affaiblir son fonctionnement et de la déstabiliser, de freiner voire de stopper les échanges entre les membres
- **Choisir un outil déjà connu des membres facilite sa prise en main et diminue le temps et les efforts nécessaires**.
- La communauté devra veiller à choisir **un outil sécurisé permettant de gérer des droits d'accès**[126] **mais aussi de pouvoir assurer la visibilité de l'auteur** des contributions, le valorisant et permettant de mieux faire respecter la propriété intellectuelle des documents partagés.
- Son appropriation doit être facilitée par un accompagnement au changement, des modules de prise en main (en y intégrant si besoin quelques sensibilisations à la gestion des connaissances). Ces **formations** vont familiariser les membres avec l'outil développé, ses règles d'alimentation mais auront aussi des impacts sur la perception que les membres auront de la facilité d'utilisation de l'outil.

2.3.3.4 Quel choix à la CEGOS ?

La CEGOS déploie depuis quelques mois un outil collaboratif auprès des équipes de travail et des groupes projet. Il s'agit d'espaces collaboratifs développés sous Sharepoint Portal

[124] Il s'agit de proposer un outil de connaissance qui soit adapté au fonctionnement de la communauté et non pas de demander à la communauté de s'adapter à un outil

[125] Les critères définis par une Direction des systèmes d'information peuvent porter sur la sécurité, l'insertion dans un environnement informatique, le choix de logiciels libres

[126] Gérer les accès permet de mettre en évidence l'appartenance à la communauté. Ceci permet aussi d'assurer la confidentialité de certains documents qui peuvent être partagés au sein de la CP

Serveur. Cette solution Microsoft permet de stocker et partager des documents[127], structurer et qualifier l'information[128], faire du versionning, rechercher de l'information[129], créer des alertes pour être informé par mail des modifications de l'espace. Elle offre aussi des fonctionnalités de gestion des participants: accès différenciés[130], annuaire…Elle permet aussi d'échanger via des forums.

Elle offre l'avantage pour une communauté d'être connue de beaucoup de collaborateurs CEGOS, d'être accessible à distance via un VPN[131], d'être assez souple à paramétrer.

L'équipe du pôle « Méthodes et Capitalisation » chargée de préparer l'émergence d'une communauté de pratique sur la pédagogie a ainsi développé un espace collaboratif[132] pour offrir des outils collaboratifs et constituer une base documentaire à partir de documents stockés jusqu'alors dans des dossiers publics de la messagerie Exchange[133].

Cet espace collaboratif propose aux membres :

- une base documentaire structurée en plusieurs bibliothèques dans lesquelles les documents sont caractérisées par des métadonnées
- un annuaire des membres avec leurs coordonnées et leur expertise
- un calendrier commun reprenant les évènements de la CP et les manifestations extérieures
- une rubrique Actualités permettant de signaler des actualités importantes et de faire vivre la page d'accueil
- des forums d'échange selon les thématiques des groupes de travail de la CP. Par exemple, les membres du comité d'organisation du congrès Pédagogie possèdent ainsi un espace privilégié d'échanges asynchrones.

---

[127] Des documents bureautiques peuvent être joints aux références. Seul Access n'est pas pris en charge par Sharepoint Portal Serveur.

[128] Les espaces collaboratifs sont subdivisés en bibliothèques qui peuvent être à leur tour redivisées. Il est aussi possible (voire souhaitable) de définir pour chaque subdivision des métadonnées qui permettront de qualifier les documents enregistrés.

[129] Un moteur aux fonctionnalités réduites permet de rechercher des informations sur l'ensemble de l'espace

[130] Un espace collaboratif peut posséder des utilisateurs de statut différent : contributeur…..

[131] Le Virtual Private Network permet d'accéder au réseau interne de façon sécurisé via Internet

[132] Voir en annexe 2 les copies d'écran et la présentation de la structure de l'espace

[133] Pour développer les compétences des consultants en pédagogie et accroître leurs connaissances tant théoriques que pratiques, une expérience de formalisation

Cette structure ainsi que les métadonnées sont en cours de validation par les membres de la CP Pédagogie émergente. La souplesse de l'outil permet en effet de les adapter aux caractéristiques de la communauté et à ses évolutions.

Les premières réactions recueillies montrent qu'un réel besoin d'outil collaboratif et de base de connaissance existe et que la solution choisie satisfait les utilisateurs potentiels : « *Bravo ! Je le trouve génial ce site… on en révait* ! » « *Eh bien c'est super !!! Bravo !* »

2.4 Définir un fonctionnement

2.4.1 Proposer des activités

Définir les activités de la communauté comporte deux sortes d'enjeux :

- **Trouver des activités qui soutiennent l'émergence de la CP et génèrent l'énergie qui lui sera nécessaire dans ses phases de développement**. Il faut donc démontrer les bénéfices des différentes propositions
- **multiplier les occasions d'échange** (explicites et tacites) en n'oubliant pas que la vitalité d'une CP repose beaucoup sur des échanges informels [42, Cambridge, Kaplan, Suter, Educause]. Il s'agit donc à la fois de mettre en place des outils de communication, des réunions d'échanges publics mais aussi de favoriser des échanges interpersonnels et des réseaux personnels.

Comme nous l'avons vu l'outillage de la communauté amène déjà à déterminer certains médias d'échanges (forums, bases de connaissances, agenda partagé…). Mais comme le démontre Jean-Yves Prax à travers le tableau présenté ci-dessous, il est souhaitable de développer d'autres occasions de partager.

Médias	Richesse du transfert d'information	Nombre de personnes	Mémoire
Discussion en face à face	Très élévée	2 à 15	Humaine
Conversation téléphonique, visoconférence	Elevée	2 à 15	Humaine
Mémo, e-mail, lettre adressée individuellement	Moyenne	< 50	Temporaire (1 an)
Document écrit (rapport)	Faible	< 100	Conservation papier ou numérique
Document formel (livre)	Très faible	illimité	> 100 ans

Tableau 11Richesse du transfert d'information selon les médias de communication [13, Prax]

Les technologies ne constituant pas un substitut parfait aux rencontres en face à face [17, APQC] [21, Deloitte Research], **les CP de la CEGOS devront réussir à mixer échanges à distance** (forums d'échange sur l'espace collaboratif, réunions téléphoniques…), **occasions informelles** (machines à café, déjeuners, téléphone, mail personnel…) **et réunions en face à face**. Ces dernières favorisent la connaissance des membres entre eux et souvent l'instauration de relations de confiance. Elles peuvent prendre plusieurs formes :

- Des réunions de groupe de travail pour travailler sur un livrable défini par la CP : formalisation de documents, rédaction de livres blancs, test d'un nouvel outil ou d'une nouvelle technologie, un référentiel de bonnes pratiques (la bible du formateur), …
- Des réunions d'échanges où des consultants viendraient présenter leur dernière mission, la dernière méthodologie qu'ils ont développée[134] ou retour d'expérience même difficile. Un temps serait consacré aux réactions, suggestions des participants. L'ensemble de la réunion ferait l'objet d'un compte rendu disponible ultérieurement dans la base de connaissances.

[134] Ce concept existe déjà à la CEGOS puisque le Forum (centre de documentation) propose à l'ensemble de la CEGOS, une à deux fois par mois, des tables rondes où des consultants ou des intervenants extérieurs présentent une mission, une problématique, des résultats d'enquête, un ouvrage. Ces évènements sont enregistrés et diffusés sur le portail de la CEGOS.

- Des conférences « vigies » sur des thématiques (panorama d'une question, présentation des résultats d'une veille sur un sujet…), des outils et méthodes présentés par des intervenants extérieurs. Elles aussi pourraient donner lieu d'une part à des échanges y compris asynchrones via le forum et d'autre part à des comptes-rendus accessibles dans la base de connaissances.
- Une foire annuelle de transfert de connaissances où chacun viendrait présenter ses pratiques mais aussi ses questions sur le thème choisi.

Les activités de la CP vont permettre de **multiplier les modes de conversion des connaissances définis par Nonaka afin de ne pas travailler que sur des connaissances explicites**. Ainsi, le recours aux experts pour valider un projet fait appel à un partage de connaissances tacites sans phase préliminaire de formalisation et peut donc participer à la socialisation. Les réunions d'échange, les conférences, la rédaction et la diffusion de documents formalisés, l'alimentation de la base de connaissances appartiennent plutôt à un processus d'externalisation car demandant de transformer le savoir tacite en savoir explicite.

Les objectifs et l'entreprise commune définis par la communauté vont aussi interférer dans le choix des activités développées.

Ainsi si la CP Pédagogie souhaite développer l'innovation, ses membres pourront partager une veille en se répartissant la lecture des revues pertinentes et la surveillance des sites, en signalant les informations pertinentes à l'ensemble de la CP, en mutualisant les comptes-rendus de colloques ou séminaires extérieurs, en profitant de la mise en perspective des experts.

Elle pourra aussi élargir son champ de réflexion en établissant des liens avec des centres de recherche, des experts extérieurs. Elle devra veiller à trouver des modes de collaboration appropriés sur un mode gagnant-gagnant (rétribution, recherche appliquée…).

Incontournables pour la vie de la communauté, les échanges de savoir et pour l'évaluation du fonctionnement de la communauté, ces activités ne sont pas définies une fois pour toutes : elles évolueront parallèlement à la vie de la communauté, à sa composition et à ses préoccupations.

L'ensemble des membres devront y adhérer. Un panel pourra être proposé par le noyau dur pour validation par un cercle plus important de membres, par exemple lors de la réunion de lancement.

Mais quelle que soit leur forme, elles demandent, pour leur organisation comme pour leur suivi, un investissement temps qui ne doit pas être négligé. Elles s'appuieront aussi sur les règles de vie de la communauté partagées par les membres.

2.4.2 Définir des règles communes

Toute vie de communauté repose en effet sur des règles qu'elles soient tacites ou explicites. Celles-ci participent d'ailleurs au répertoire partagé des membres, l'une des bases des communautés de pratique selon Etienne Wenger[135].
Mettre par écrit certaines d'entre elles peut faciliter leur appropriation par les membres de la communauté.

Ainsi **une charte de communauté** constitue un repère commun pour les membres, elle renseigne les membres potentiels ainsi que l'organisation qui accueille la CP. Elle permet de rappeler la nature de la communauté, sa raison d'être et ses objectifs, son domaine d'intérêt, sa composition, son mode de fonctionnement. Elle peut aussi être l'occasion de

- exprimer les obligations des parties prenantes (l'organisation ou les membres) vis-à-vis de la CP.
- rappeler les notions de propriété intellectuelles : quel est le titulaire des droits des documents de la base de connaissances (l'entreprise, la communauté, l'auteur…) ? Existe-t-il des limites dans l'exploitation des documents ou des connaissances ? Quelles sont les garanties proposées ?

Le noyau dur peut aussi proposer de suivre **certaines règles de communication**, en particulier écrite. Ainsi suivre la netiquette peut être une obligation reconnue par les membres, des modèles de documents peuvent être définis. Au-delà d'obligations de

[135] Voir paragraphe 2.1.3 de la première partie.

forme[136], ils peuvent proposer des structures communes ou des mentions obligatoires (le nom de l'auteur, la date du document….).

Un **langage commun** peut être développé par les membres de la communauté. Il pourra être explicité dans un glossaire publié via l'outil collaboratif choisi.

2.5 Lancer officiellement la communauté

La réunion de lancement est souvent la première occasion de rencontrer les membres de la communauté. **Ce temps de lancement permet de marquer officiellement la création de la CP, de créer une nouvelle entité dont la construction sera le fait de ses membres.** De plus, organiser une réunion en face à face offre aux membres une occasion d'apprendre à se connaître, d'échanger tant informellement (pendant les pauses par exemple) que formellement. Ceci favorise la confiance, une plus grande quantité et qualité des échanges.

Cette réunion va permettre de présenter :

- les membres de la communauté, y compris les plus éloignés géographiquement[137]
- les objectifs de la communauté
- le positionnement du sponsor : pourquoi il soutient cette initiative, comment se situe-t-elle dans le contexte de l'organisation, par rapport aux priorités stratégiques de l'entreprise ?
- les outils de collaboration et la formation prévue pour leur prise en main

C'est aussi l'occasion pour les membres

- de valider un mode de fonctionnement, le temps que chacun veut/peut consacrer à la CP
- lister des thèmes ou sous thèmes de la CP, des perspectives aux échanges de la CP, les sujets que les membres souhaiteraient approfondir
- définir un calendrier commun.

[136] Une charte graphique commune à toutes les productions de la communauté peut être choisie. Elle facilitera l'identification de ces documents. Si elle devient une contrainte trop forte, elle peut aussi freiner certaines contributions.

[137] Il peut être utile de négocier avec l'organisation une prise en charge des frais de déplacements des collaborateurs les plus éloignés, par exemple pour la CEGOS les salariés des filiales étrangères.

Pour la CP Pédagogie, deux possibilités s'offrent aux initiateurs de la communauté :

- profiter d'un évènement CEGOS comme par exemple le congrès organisé fin décembre 2006 sur la pédagogie. Ceci demandera cependant de prévoir un temps spécifique au sein de ce congrès pour réunir les membres de la CP, sans trop en réduire la durée pour que la construction du groupe, la présentation de la CP et l'expression de chacun puissent avoir lieu.
- organiser une réunion spéciale de lancement pour marquer la spécificité de la CP avec la difficulté de trouver une date qui convienne à chacun[138] et de réussir à réunir sur une journée les membres (temps non productif, membres éloignés…).

[138]Ainsi le dernier trimestre est un moment traditionnellement chargé en matière de formation

3 Faire vivre la communauté de pratique

Comme le souligne Wesley Vestal dans un article publié dans KM World en mars 2006, de nombreuses organisations dépensent beaucoup de temps et de ressources pour faire émerger et construire des communautés de pratique. Elles ne doivent cependant pas oublier que le stade de création n'est que le début de l'histoire de la CP. [39, Vestal]

La vraie valeur des communautés pour les participants comme pour l'organisation réside dans les interactions et les travaux de la communauté pendant les stades de fusion, de maturité et de momentum[139] ou dans les stades d'engagement, actif ou d'adaptation[140].

Chaque phase possède ses enjeux. Ainsi dans la phase de fusion, le problème est de générer suffisamment d'énergie pour que la communauté se forme et que la dynamique prenne. Dans la phase de maturation, il s'agit de gérer la tension entre l'intimité croissante et la nécessaire expansion de la communauté, en clarifiant ses objectifs, son domaine, ses limites. Quant à la phase de momentum, elle demande de réussir à maintenir l'élan de la CP. [38, Soulier]

Au-delà de la phase de création de la CP, **l'animateur, le noyau dur mais aussi le coach et l'organisation doivent donc continuer à créer des conditions favorables à son développement en soutenant son activité, en impliquant ses membres**. **Mais ils ont aussi à l'évaluer et à la valoriser au sein de l'organisation en mesurant la valeur qu'elle permet de créer pour l'organisation et pour ses membres et en communiquant.**

3.1 Favoriser le partage de connaissances et l'apprentissage

Parmi les finalités de la communauté de pratique figurent le partage de connaissances et l'apprentissage. Relations fragiles, elles doivent être soutenues par un environnement qui les favorisent. L'animateur soutenu par son noyau dur et le coach doit essayer de gommer les difficultés qui pourraient les freiner.

[139] Selon le cycle de vie de Wenger, Snyder et Mc Dermott
[140] Selon IBM Global Services

Ainsi il doit **prendre en compte les changements impliqués par le fonctionnement d'une CP** : des relations souvent asynchrones impliquant des membres nomades et distants géographiquement mais aussi des liens individus-groupe et non plus nécessairement interpersonnelles comme dans un réseau amical.

L'apprentissage et le partage de connaissances peuvent aussi être **freinés par des problèmes liés aux outils, à l'échange, à la communication ou à la collaboration**[141].

Parmi les difficultés d'échange, celle soulevée par les enjeux liés à l'information et à sa nature[142]. Ainsi la CP peut être confrontée à des rétentions d'information liée au pouvoir que la détention de celle-ci représente.

Les réticences des membres à partager leurs connaissances sont multiples [18, Bourhis, Tremblay] : peur de ne pas être reconnus pour leur contribution, crainte que leurs connaissances ne soient pas utilisées de façon appropriée, appréhension de ne pas trouver eux-mêmes de contenu répondant à leurs propres besoins, inquiétude face aux réactions de leurs pairs ou de la direction, sentiment d'être propriétaires de leurs connaissances et de perdre de la valeur pour l'organisation s'ils les partagent.

3.1.1 Développer la confiance

L'animateur joue un rôle important dans l'établissement de la discussion et de l'échange. C'est en grande partie sur lui que repose la **création d'un environnement de confiance permettant aux participants de s'exprimer et communiquer, d'échanger des informations à valeur ajoutée, des connaissances**.

Or comme le soulignent les leçons des expériences de partage de pratiques de la Cegos, ce climat va favoriser la prise de risque des participants qui doivent livrer leur expérience, leur savoir, leur pratique qu'elle soit bonne ou mauvaise.

Mais cette attitude de confiance n'est pas immédiate : elle demandera du temps, plusieurs réunions. Elle suppose que les membres soient ouverts à l'échange et à la communication, qu'ils soient conscients des bénéfices qu'ils peuvent retirer de leur participation et de la nécessité d'un échange réciproque, de la collaboration.

L'animateur doit favoriser un climat de confiance entre les membres de la CP mais aussi envers l'information partagée. Les espaces d'échange de la communauté doivent

[141] L'étude menée par Saida Habhab-Rave auprès de trois entreprises multinationales liste les difficultés de partage que connaissent les membres des CP qu'elle a interviewés. [25, Habhab-Rave]

constituer pour les membres des sources d'information objectives et fiables. Ceux-ci ne doivent craindre ni d'utiliser cette information, ni d'en déposer. Il faudra donc assurer une grande transparence dans l'utilisation et le devenir des informations partagées. Ceci sera facilité par un langage partagé, par la participation d'experts reconnus par tous, par des règles de publication, de communication, par des obligations de citation.

Jean Yves Prax a défini plusieurs facteurs, présentés dans le tableau 9, pouvant influencer le développement de cette confiance à l'intérieur du groupe :

La confiance est renforcée quand :	**La confiance est affaiblie quand :**
La communication est fréquente, les membres sont bien informés et partagent leurs compréhensions.	Il y a peu de communication, les idées ne sont pas partagées.
Les tâches, rôles et responsabilités sont bien définis, chaque membre connaît ses tâches.	Les objectifs n'ont pas été clairement définis.
Les membres tiennent leurs délais et leurs échéances.	Les délais et les livrables n'ont pas été clairement définis.
Il y a un esprit positif permanent, chaque membre reçoit des encouragements et un feed-back.	L'esprit n'est pas positif et il n'y a pas de feed-back ou celui-ci est systématiquement négatif.
Les membres s'entraident mutuellement	Les membres cherchent plutôt à esquiver, à éviter de contribuer.
Les attentes personnelles et celles du groupe ont été clairement identifiées.	Les attentes personnelles et celles du groupe n'ont pas été identifiées.
Les membres ont le même niveau d'engagement.	Les membres ne s'engagent pas vraiment.
La performance est élevée.	La performance est faible.

Tableau 12 Principaux facteurs de création de la confiance [12, Prax]

Ces facteurs qui favorisent la confiance, élément fondamental pour le partage de pratiques, rejoignent certaines étapes définies pour la création d'une communauté comme la définition des rôles. Mais ce tableau montre aussi l'importance de l'animateur, de la communication interne et externe de la communauté et de l'évaluation régulière de ses performances.

[142] Ceci était déjà apparu comme une faiblesse dans l'analyse SWOT.

3.1.2 Motiver les membres de la communauté

L'animateur et le noyau dur doivent aussi soutenir les membres pour qu'ils participent à la communauté, qu'ils échangent, qu'ils capitalisent leurs pratiques.

La motivation à participer est induite par deux phénomènes qui sont la passion et la curiosité. Un collaborateur passionné par son métier ou son domaine d'expertise soutiendra d'autant plus le projet et y participera avec d'autant moins de réticences. L'implantation de CP à la CEGOS peut s'appuyer sur des caractéristiques intrinsèques des consultants : la curiosité et la soif d'apprendre de nouvelles connaissances.

Mais d'autres leviers importants de motivation sont à l'extérieur de la communauté. La **reconnaissance des membres des CP par l'organisation** va les encourager à partager leurs connaissances. Ils seront moins réticents pour prendre du temps et déployer les efforts nécessaires pour partager des documents ou des connaissances explicites. [29, Lesser, Everest]

Plus l'entreprise reconnaîtra et récompensera le partage d'informations, plus elle valorisera le temps que les salariés investissent dans la communauté et plus elle montrera que les risques qu'ils prendront seront reconnus et non pénalisés, plus les salariés seront ouverts à reconnaître le partage des connaissances comme bénéfique.

Participer aux communautés ne doit pas relever que du bénévolat comme chez AXIEM [26, Josserand, de Saint Léger] ou comme ce fut le cas pour les déjeuners des formateurs CEGOS[143] : les heures consacrées aux CP doivent donc être comptabilisées comme effectives par la CEGOS et être rémunérées.

Cette reconnaissance peut connaître plusieurs modes :

- une **reconnaissance symbolique** comme des remerciements personnalisés aux contributeurs les plus importants (par exemple ceux qui ont le plus publié dans la base de connaissances), des félicitations écrites de la direction, la reconnaissance informelle des pairs ou une mention lors d'un évènement réunissant les membres de l'entreprise ou dans le journal interne. Chez DEVOTEAM, les communautés de pratique disposent d'une enveloppe budgétaire trimestrielle pour organiser un dîner avec les plus gros contributeurs de la communauté. Parallèlement la direction

[143] voir le paragraphe 2.3.2 de la seconde partie

Knowledge Management et la direction organisent chaque année une soirée pour présenter les résultats des communautés, leurs contributeurs les plus réguliers.

- une **reconnaissance organisationnelle à travers des livrables que l'entreprise commande régulièrement à la CP**[144] en veillant à ce que cet objectif ne devienne pas une obligation de production tangible qui fait dériver la communauté de pratique vers un groupe projet où la production concrète prend le pas sur le partage d'expériences
- une **reconnaissance plus matérielle comme la rémunération**. Dans des entreprises où les salariés sont de plus en plus évalués et donc récompensés en fonction des objectifs qui leur ont été fixés, il peut s'avérer décisif d'intégrer la contribution aux CP dans les évaluations de performance et les entretiens annuels. Placer le partage de savoir au même niveau que d'autres critères de performance donne un signal fort de la place de la collaboration dans l'organisation.

La participation à une communauté de pratique repose aussi sur **le partage d'une identité professionnelle forte**. Celui-ci peut être soutenu par une valorisation des carrières dites d'expertise et par une double évolution de carrière management et expertise. Comme le souligne l'expérience menée par Philippe Lefebvre, Pascal Roos et Jean-Claude Sardas [28, Lefebvre, Roos, Sardas], valoriser les carrière de métier, réoffrir des perspectives de carrière métier c'est aussi favoriser le développement d'une communauté professionnelle et des échanges entre membres de cette communauté.

L'intégration des communautés de pratique à l'organisation de l'entreprise peut d'ailleurs être l'occasion de **dessiner de nouvelles trajectoires professionnelles** permettant de valoriser les expertises et la participation à une communauté de pratique. Le coach des communautés de pratique à la CEGOS devra pour cela travailler avec la direction des ressources humaines.

[144] Chez AXIEM, filiale d'Altran, ces livrables prennent la forme de présentations sur un thème donné, d'études de marché sur certains sujets. [26, Josserand, de Saint Léger]

3.2 Evaluer le fonctionnement de la communauté

La vie d'une communauté nécessite d'évaluer régulièrement son fonctionnement.

Ainsi, certains noyaux durs vont choisir de réaliser **un retour d'expérience**[145]au bout de quelques mois d'existence, juste après les phases de création et le début du déploiement. Celui-ci permet non seulement de faire le point sur les actions entreprises, sur les leçons à tirer de l'expérience mais de fournir des illustrations tangibles pour les réunions de lancement ou les présentations au management[146].

D'autres préfèreront attendre quelques mois de fonctionnement et **vérifier périodiquement si les objectifs et le domaine de la communauté ont évolué et s'ils sont toujours en phase avec des besoins opérationnels de l'organisation**. Ils peuvent à cette occasion s'engager à réaliser annuellement ou semestriellement un **rapport d'activité** rappelant l'identité de la communauté (ses objectifs, son domaine, sa communauté, la répartition des rôles), ses réalisations pour la période écoulée (les principaux évènements organisés, les outils mis en place ou testés). Ce rapport peut être étayé par des évaluations plus chiffrées.

De plus, **pour intégrer les CP au fonctionnement de la CEGOS, il est fondamental de réussir à valoriser leurs réalisations et leurs succès**. Animateurs et coachs devront prouver leur valeur ajoutée pour l'organisation et pour leurs membres en s'appuyant sur des éléments tant qualitatifs que quantitatifs.

Le succès d'une communauté peut être mesuré par plusieurs dimensions :

- **sa santé qui recouvre la vitalité des échanges et la satisfaction des membres**. Elle peut être évaluée à la fois par :
  - le suivi d'indicateurs quantitatifs : les évolutions démographiques de la communauté (les nouveaux membres, ceux qui ont quitté la communauté), les volumes d'échanges de connaissances (nombre de messages postés sur le forum, nombre de documents formalisés), la réactivité des participants (temps moyen entre une question et une réponse, nombre de questions trouvant réponse, nombre de réponses moyennes par question…)

[145] La démarche de mise en œuvre des communautés de pratique préconisée par Denis Meingnan [32, Meingnan] insère ainsi une phase de retour d'expérience entre l'initialisation de communautés de pratique pilote et le déploiement.

[146] Elles pourront fournir des exemples précis à la fiche de présentation de la CP.

- l'organisation de sondages pour connaître l'attitude des membres et leur niveau de satisfaction. Demander une évaluation aux membres eux-mêmes est très instructif. En effet les attentes et les besoins différent d'un membre à l'autre. Des enquêtes peuvent être menées régulièrement auprès des membres ou de certains groupes de la communauté (les derniers inscrits, les experts, les leaders et sponsors) sous forme d'interviews, de sondages ou de recueil d'anecdotes[147].

- **son efficacité qui fait référence à l'atteinte des objectifs visés, à l'apprentissage développé et à la plus value apportée à l'organisation**. Etienne Wenger et William Snyder [41, Wenger, Snyder] proposent de la mesurer en collectant systématiquement des anecdotes décrivant le problème initial, ce qui serait arrivé sans l'intervention de la communauté et les moyens mis en œuvre par la communauté pour résoudre ce problème.

Tous les bénéfices d'une communauté ne sont cependant mesurables comme le montre ce tableau de Denis Meingnan [32, Meingnan] qui distingue des apports mesurables[148] et d'autres non mesurables.

	Membres	**Communautés**	**Société**
Mesurables	-Amélioration de l'efficience -Partage des bonnes pratiques -Augmentation des compétences[149]	-Développement d'un langage commun pour le domaine -Constitution de la mémoire du domaine -Création de nouvelles connaissances	-Amélioration de la performance opérationnelle -Complément du fonctionnement en équipe projet -Développement du potentiel d'innovation
Non mesurables	-Mise en perspective des activités usuelles -Rapidité d'accès au savoir-faire -Fourniture d'un support à l'apprentissage	- Insertion des experts dans des espaces de collaboration - Renforcement de la cohésion des collaborateurs -Valorisation du patrimoine de connaissances	-Développement d'une culture de partage -Amélioration de la motivation des collaborateurs -Augmentation de la capacité à apprendre

Tableau 13 Apports mesurables et non mesurables d'une communauté de pratique [32, Meingnan]

[147] Cette méthode est utilisée par exemple chez DEVOTEAM ou chez IBM Global Service.
[148] Les apports mesurables participent le plus souvent au calcul du retour sur investissement.
[149] L'augmentation des compétences des membres de la CP se mesure par la polyvalence et donc la productivité qu'elle apporte.

3.3 Faire connaître la communauté

Parmi les autres leviers nécessaires à la motivation des membres d'une communauté et à sa reconnaissance par l'organisation : sa notoriété.

La CP doit se faire connaître. D'abord, comme nous l'avons expliqué dans la phase de création, pour recruter des membres mais aussi pour valoriser ceux qui participent déjà.

L'animateur, le coach et le sponsor ont plusieurs moyens de communication à leur disposition.

Une fois la CP identifiée par un nom clair et reconnaissable, ils peuvent réaliser des supports de présentation comme une plaquette ou utiliser les évaluations pour construire des rapports d'activités illustrés par des indicateurs, des analyses comparatives, des « belles histoires ».

Ils peuvent utiliser les médias de communication interne : le journal interne (le CEGOS Infos), des évènements comme les congrès de consultants, les réunions de fin d'année, les séminaires d'intégration. Ceci présuppose à la CEGOS comme dans beaucoup d'organisations que la CP soit reconnue et soutenue par la direction générale.

Participer à des évènements extérieurs ou communiquer dans la presse aident aussi à valoriser à la fois la contribution de la CP aux objectifs stratégiques de l'entreprise et le choix innovant fait par la CEGOS pour développer à la fois l'apprentissage, l'innovation, la capitalisation…

Conclusion

Si les limites de ce travail sont évidentes - nous n'avons pas pu appuyer nos préconisations sur l'observation d'une communauté de pratique active ou en création à la CEGOS -, il nous permet de montrer que cette forme organisée de partage de pratique s'avère tout à fait adaptée aux caractéristiques d'une société de formation et de conseil.

Ainsi l'émergence et le développement de communautés au sein de la CEGOS lui permettront de se démarquer de ses concurrents, d'affirmer son intérêt pour cette nouvelle forme d'apprentissage et la valeur qu'elle accorde aux pratiques, aux connaissances et aux compétences. Elle pourra s'appuyer sur de nombreuses ressources internes (comme le besoin d'autonomie et d'entraide des consultants) pour développer une culture de partage des pratiques et, à terme, de capitalisation des connaissances.

Mais ceci ne pourra se faire sans engagement de la direction qui devra fournir des ressources et valoriser la contribution de ces communautés aux résultats de l'entreprise, et ce même si les premiers bénéfices de la CP ne seront tangibles qu'à moyen terme. Le développement de CP demandera aussi qu'un climat de confiance soit instauré, que le droit à être faillible et à faire appel à ses pairs soit reconnu.

Le pôle « Méthodes et capitalisation » pourra mettre au service des communautés son positionnement transversal et ses compétences particulières, notamment en matière d'information. Il pourra les soutenir en coachant les animateurs, en coordonnant les initiatives, en valorisant les contributions des CP à la valeur de l'entreprise, en leur fournissant des ressources (par exemple en mettant en place un service de veille adapté), en développant de nouvelles méthodologies, de nouveaux outils d'animation et de capitalisation.

Il sera intéressant de mesurer dans quelques mois si les préconisations faites dans ce mémoire ont contribué à la mise en place de communautés de pratique actives au sein de la CEGOS.

Bibliographie

La bibliographie de ce mémoire comprend 62 références. Elle a été arrêtée le 10 septembre 2006.

Elle n'est pas exhaustive mais elle présente une sélection de sources qui ont permis de dresser un état des questions posées par la création et l'animation de communautés de pratique.

Trois listes bibliographiques sont proposées ici

- **Une bibliogaphie thématique analytique**

Cette bibliographie réunit les références citées dans le corps du mémoire. Elles sont organisées par grandes thématiques puis par ordre alphabétique d'auteurs.
Les références de la liste principale sont toutes précédées de chiffres entre crochet (par exemple [19, Chanal]) qui permettent d'effectuer des renvois du texte vers la bibliographie. Elles sont numérotées en fonction de leur ordre d'apparition dans la bibliographie.

Les thématiques traitées sont présentées dans l'ordre suivant :

- L'économie de la connaissance
- L'organisation apprenante
- La gestion des connaissances
- La notion de pratique
- Les communautés de pratique
- Les communautés de pratique : guides de création et d'animation
- Les communautés de pratique et les technologies
- Les communautés de pratique : études de cas
- L'histoire de la CEGOS
- Les métiers de la CEGOS
- Les métiers des professionnels de l'information
- Le travail en réseau
- Les communautés et Internet

- **Une bibliographie alphabétique par noms d'auteurs**

Elle reprend les références citées dans la bibliographie thématique mais classées selon l'ordre alphabétique du nom de leur auteur afin de permettre un repérage facile et rapide d'une référence bibliographique.

Pour un même auteur, les références sont présentées par ordre chronologique inverse (du plus récent au plus ancien).

Pour les références dépendant d'un même auteur et d'un même repère chronologique (même année voire même mois), l'ordre alphabétique du titre prévaut.

Pour ne pas alourdir la présentation générale de la bibliographie, les notices ne sont pas accompagnées de résumés

- **Une bibliographie annexe :**

Cette bibliographie regroupe les références de documents consultés mais qui n'ont pas été cités dans le mémoire. Cependant leur consultation nous ayant aidé à comprendre la problématique et à énoncer des préconisations, il nous a semblé utile de les citer. Les références sont regroupées par thématiques

.....

Pour faciliter l'identification des documents, quelques icônes ont été ajoutés aux notices des documents :

📖 = monographie

📄 = article

💻 = ressource électronique

✍ = mémoire INTD

Bibliographie principale

L'économie de la connaissance

[1] COMMISSARIAT AU PLAN. *La France dans l'économie du savoir : pour une dynamique collective*.[en ligne]. Paris : La documentation française, 2003, 245 p. [Consulté le 16 août 2006] 💻

http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/024000577/0000.pdf

Suite au congrès européen de Lisbonne en 2000 et à la volonté affirmée de conduire l'Union européen vers une économie fondée sur la connaissance, le Commissariat au plan a engagé une réflexion sur l'importance de cette économie de la connaissance. Il est l'un des premiers rapports officiels français à valoriser l'importance des compétences, des connaissances et de leur partage ainsi que de l'organisation apprenante pour la compétitivité des entreprises.

[2] DRUCKER, Peter. *Post-capitalist society*. New York : HarperBusiness, 1993, 212 p. 📖

Peter Drucker démontre que depuis la fin du XIXème siècle, l'économie connaît un changement radical dans lequel la ressource rare est la connaissance.

[3] OCDE. *Science, technology and industry scoreboard 1999 : benchmarking knowledge-based economies* [en ligne]. Paris : OCDE, 1999. [Consulté le 2 août 2006] 💻

www.oecd.org/dsti/sti/stat-ana/prod/scorebd_summ.htm

Ce tableau de bord de l'OCDE compare les économies basées sur le savoir. Il suggère que la progression des progrès de la science et de la technologie est due à la place croissante de la connaissance dans les économies des pays de l'OCDE.

[4] UNION EUROPEENNE. *Conseil européen de Lisbonne : conclusions de la présidence*. [en ligne]. Bruxelles : Conseil européen, 2000 [Consulté le 16 août 2006] 💻

http://consilium.europa.eu/ueDocs/cms_Data/docs/pressData/fr/ec/00100-r1.f0.htm

Parmi les conclusions de la réunion du conseil européen à Lisbonne en mars 2000 figure la nécessité de préparer la transition de l'Union européenne vers une économie compétitive, dynamique et fondée sur la connaissance.

L'organisation apprenante

[5] SENGE, Peter, ROBERTS, Charlotte, ROSS, Richard, SMITH, Bruyan, KLEINER, Art. C*inquième discipline : le guide de terrain : stratégies et outils pour construire une organisation apprenante*. Paris : First éditions, 2000, 673 p. 🕮

Ce guide de terrain a pour objectif d'aider une organisation à devenir apprenante en s'appuyant sur les cinq disciplines définis par Peter Senge dans son ouvrage précédent « La cinquième discipline ». Le premier chapitre définit l'organisation apprenante, en donne les avantages et présente les théories, méthodes et outils utilisés. Il rappelle les concepts clés de l'apprentissage dans les organisations

La gestion des connaissances

[6] BALLAY, Jean-François. *Tous managers du savoir : la seule ressource qui prend de la valeur en la partageant*. Paris : Editions d'organisation, 2002, 430 p. 🕮

Jean-François Ballay démontre que la gestion des connaissances ne s'arrête pas à une dimension technique mais qu'elle doit aussi considérer le savoir comme un processus de création de richesse. Il rappelle donc les principales définitions des notions intervenant dans la gestion des connaissances et fait une synthèse des principales méthodes de gestion des connaissances en y intégrant les communautés de pratique. Le panorama des métiers du savoir accorde une large place au documentaliste. Jean-François Ballay insiste par ailleurs sur les rôles clés que les managers ont à jouer dans la gestion des connaissances.

[7] BALLAY, Jean-François. *Capitaliser et transmettre les savoir-faire de l'entreprise*. Paris : Eyrolles, 1997, 352 p. 🕮

Visant une approche pragmatique, Jean-François Ballay explique comment situer le savoir-faire dans l'entreprise, comment le consolider, le capitaliser, l'enrichir, le développer davantage. Il présente également les moyens à mettre en oeuvre : la documentation du savoir-faire, les choix des techniques et des outils informatiques les mieux adaptés aux besoins actuels.

[8] BALMISSE, Gilles. *Gestion des connaissances : outils et applications du knowledge management.* Paris : Vuibert, 2002, 286 p. 🕮

Gilles Balmisse propose ici un panorama des outils permettant de gérer la connaissance explicite et l'information textuelle dans l'entreprise, en particulier dans un contexte de gestion des connaissances.

Le chapitre 1 intitulé « Connaissances et entreprise » donne des définitions de la connaissance, de l'information, de la donnée, du savoir, des compétences, des savoir-faire. Il montre sous quelle forme la connaissance est présente dans l'entreprise et quel est son cycle de vie ? Le second chapitre définit quant à lui le knowledge management, les axes d'amélioration visés, les domaines d'application mais aussi les limites du management des connaissances.

[9] BEYOU, Claire. *Manager les connaissances : du knowledge management au développement des compétences dans l'organisation*. Paris : Liaisons, 2003, 206p. 🕮

Claire Beyou, directrice de la recherche et développement de la Cegos, définit les principaux concepts en lien avec le management de la connaissance. Elle identifie les limites et les difficultés des stratégies KM et propose des applications dans différents domaines en reliant le knowledge management avec les pratiques RH, la formation, le management de proximité, la veille ou la gestion de l'information.

[10] CIGREF . Gérer les connaissances. Défis, enjeux, conduite de projet [en ligne]. Paris : Cigref , 2000, 102 p. 💻

http://www.cigref.fr/cigref/livelink.exe?func=ll&objId=47742&objAction=ViewNews

Dans ce rapport publié en 2000, le Cigref dresse un panorama des pratiques et des attentes des grandes entreprises en matière de management des connaissances ainsi que les facteurs de succès de tels projets. Il propose une définition synthétique et appliquée au contexte français du management des connaissances.

[11] NONAKA, Ikujiro, TAKEUCHI, Hirokata. *The knowledge-creating company*. New York : Oxford University press, 1995, 284 p. 📖

Ces travaux de Ikujiro Nonaka et Hirokata Takeuchi font référence pour appréhender les concepts de la démarche de knowledge management, notamment les définitions de connaissance explicite et tacite, le cycle de vie des connaissances ainsi que les organisations apprenantes.

[12] PRAX, Jean-Yves. *Districts industriels et savoirs en réseaux. Expansion Management Review*, juin 2004, pp 108-112. 🗎

A travers une étude des districts industriels et des technopôles, Jean Yves Prax démontre que les échanges de savoir y compris interentreprise créent de la valeur. Il analyse les conditions nécessaires pour leur réussite et récapitule en particulier les principaux facteurs créateurs de confiance.

[13] PRAX, Jean-Yves. *Le guide du knowledge management : concepts et pratiques du management de la connaissance.* Paris : Dunod, 2000, 266 p. 📖

Jean-Yves Prax est l'un des auteurs français de référence en matière de management des connaissances. Le présent ouvrage présente dans une première partie les objectifs et enjeux du knowledge management, puis dans une seconde partie les phases d'un projet KM.

[14] STEWART T.A. *Brain power. How intellectual capital is becoming american's most valuable asset*. Fortune, june 3, 1991. 🗎

Premier article paru dans la presse économique, il alerte les dirigeants d'entreprise sur la nécessité de se préoccuper des connaissances de leurs organisations.

[15] SVEIBY, Karl Erik. *Knowledge management, la nouvelle richesse des entreprises*. Paris : Maxima, 2000, 324 p. 🕮

Karl Sveiby veut faire prendre conscience à chacun que les richesses invisibles des entreprises sont au cœur de la création de valeur. Il propose une méthodologie pour repérer ce capital immatériel, le développer, le pérenniser et le communiquer.

La notion de pratique

[16] GOLSORKHI, Damon, HUAULT, Isabelle. *Pierre Bourdieu : critique et réflexivité comme attitude analytique. Revue française de gestion*, n° 165, juin-juillet 2006, pp 15-34. 🗎

Désireux d'analyser les apports des travaux de Pierre Bourdieu aux sciences des organisations, Damon Golsorkhi et Isabelle Huault rappellent les principaux concepts développés par Pierre Bourdieu. Parmi ceux-ci l'habitus mais surtout la pratique.

Les communautés de pratique

[17] APQC. *Building and sustaining communities of practice*.[en ligne]. New York: APQC, 2001, 12 p. [Consulté le 3 mai 2006] 💻
http://www.apqc.org/portal/apqc/ksn?paf_gear_id=contentgearhome&paf_dm=full&pageselect=detail&docid=100577

Cette enquête réalisée en 2001 par l'APQC (American Productivity and quality center) est souvent citée comme référence par les différents auteurs. Elle cherche en effet à comprendre la nature et le rôle des CP mais aussi comment les créer et les soutenir. Elle met en évidence le rôle joué par les CP dans les processus de knowledge management mais

aussi la nécessité du rôle d'animateur le besoin d'autorganisation de la plupart des communautés. Par ailleurs l'analyse des communautés a permis de définir quatre objectifs principalement poursuivis par les CP : la résolution de problèmes, la diffusion de bonnes pratiques, l'organisation d'une base de connaissances, l'innovation et la créativité.

[18] BOURHIS, Anne, TREMBLAY, Diane-Danielle. Les facteurs organisationnels de succès des communautés de pratique [en ligne]. Montréal : Cefrio, 2004, 173 p. [Consulté le 10 août 2006]

http://www.cefrio.qc.ca/projets/Documents/Volet_Organisationnel_Bourhis_Tremblay.pdf

Ce rapport présente les résultats d'une étude menée dans le cadre du Cefrio sur les facteurs qui peuvent expliquer le succès des communautés de pratique et en particulier les liens avec des données démographiques, les attitudes au travail et les pratiques de gestion. Différents éléments de mesure du succès des CP sont aussi présentés.

[19] CHANAL, Valérie. *Communautés de pratique et management par projet : à propos de l'ouvrage d'Etienne Wenger (1998) Communities of practice : learning, meaning and identity* [en ligne]. M@n@gement, vol. 3, n°1, pp 1-30. [Consulté le 26 avril 2006].

www.dmsp.dauphine.fr/MANAGEMENT/PapersMgmt/31Chanal.pdf

Valérie Chanal résume la théorie des communautés de pratique développée par Etienne Wenger dans son ouvrage publié en 1998 « *Communities of practice : learning, meaning and identity* ». Après avoir rappelé la structure et le contenu de l'ouvrage, elle reprend les principaux concepts développés par Etienne Wenger : les notions de pratique, de communauté de pratique et les liens entre pratique et apprentissage, les organisations apprenantes et les conditions organisationnelles qui favorisent ces apprentissages.

[20] DAVENPORT, Elisabeth, HALL, Hazel. *Organizational knowledge and communities of practice. Annual review of information science and technology*, 2002, pp. 171-227.

Elisabeth Davenport et Hazel Hall proposent ici une revue de littérature sur les communautés de pratique et les théories auxquelles elles se réfèrent (la cognition distribuée, l'analyse des discours…). Parmi les problématiques des CP présentées : l'étude des performances, la motivation, la reconnaissance, le lien avec l'information et le savoir, la création d'un environnement favorable.

[21] DELOITTE RESEARCH. *Collaborative knowledge networks : driving workforce performance through Web-enabled communities* [en ligne]. New York, Deloitte Research, 2001, 28 p. [Consulté le 1er septembre 2006]

http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/DTT_DR_CKNWorkforce.pdf

Ce rapport du cabinet de conseil Deloitte dresse un portrait des communautés de pratique virtuelles et montre l'impact de cette organisation sur la performance de l'entreprise. Il présente les conditions nécessaires à leur émergence et leur développement. Il rappelle que même pour des communautés virtuelles, les principales conditions de succès ne sont pas technologiques.

[22] FONTAINE, Michael. *Keeping communities of practice afloat. Knowledge management review*, septembre-octobre 2001, vol. 4 Issue 4, pp. 16-21.

Michael Fontaine s'appuie sur une enquête de l'Institute for knowledge management pour définir les onze rôles existants dans une communauté de pratique. Après avoir expliqué chaque rôle, il précise l'intérêt que représente la définition de ces rôles dans le succès des communautés.

[23] FONTAINE, Michael, MILLEN, David. *Understanding the benefits and impact of communities of practice.* [en ligne]. Hershey : Idea Group, 2004. [Consulté le 2 août 2006]

www.idea-group.com/downloads/excerpts/159140200XE.pdf

S'appuyant sur l'étude de treize communautés de pratique, Michael Fontaine et David Millen listent les bénéfices que des communautés de pratique peuvent apporter tant à l'organisation qu'à leurs membres. Ils analysent aussi le temps passé par ces derniers à la recherche et à l'analyse de l'information, à la résolution de problèmes, à l'interaction ou la communication entre membres, à la coordination, la formation ou la promotion.

[24] GONGLA, Patricia, RIZZUTO, Christine. *Evolving communities of practice : IBM Global Services experience. IBM systems journal*, vol. 40 n°4, 2001, pp 842-862.

L'observation des communautés de pratique d'IBM Global Services a permis à ces deux consultantes d'IBM de développer un modèle de développement de CP. Pour chacune des

cinq phases de développement (potentiel, construction, engagement, action et adaptation), elles décrivent leur fonction pour l'entreprise, le comportement des membres, les processus facilitant et les technologies support.

[25] HABHAB-RAVE, Saida. *Le rôle des communautés de pratique dans le processus de gestion des connaissances : une étude de cas par comparaison inter-sites.* [en ligne]. In : IPAG Nice. Technologies de l'Information et de la Communication (TIC), actifs d'apprentissage et nouveaux modèles dans les organisations, 23 juin 2006. Nice : IPAG Nice, 2006, 22 p. [Consulté le 20 juillet 2006] http://www.ipag.fr/recherche/colloques/Texte_colloqueIpag/habbab.pdf

Après avoir défini la gestion des connaissances et les communautés de pratique, Saida Habhab Rave présente les résultats de l'étude empirique menée dans quatre sociétés. Celle-ci révèle des écarts entre théorie et pratique à propos de l'émergence spontanée des CP, de leur auto-organisation. Elle permet aussi d'analyser les difficultés de mise en place rencontrées par les CP en matière d'outils, d'échange et de communication, de collaboration.

[26] JOSSERAND, Emmanuel, DE SAINT LEGER, Bertrand. *Les difficultés pratiques des communautés de pratique.* [en ligne]. In : Association internationale de management stratégique (AIMS), 13ème conférence de l'AIMS, Normandie, Vallée de Seine, 2-4 juin 2004. Paris : AIMS, 2004, 23 p. [Consulté le 3 mai 2006] www.strategie-aims.com/Normandie04/sessions/Josserand-De%20Saint%20Leger.pdf.

A partir de l'étude de quatre communautés de pratique, Emmanuel Josserand et Bertrand de Saint Léger recensent les difficultés rencontrées pour mettre en œuvre ces communautés. Ils étudient en particulier les enjeux de pouvoir, l'influence du système hiérarchique de l'entreprise. L'étude de cas se déroulant dans une société de conseil, elle montre les enjeux que représente pour les consultants la participation aux CP.

[27] LAFERRIERE, Thérèse, CAMPOS, Milton, BENOIT, Jean. *Apprendre au quotidien dans l'organisation québecoise : le cas des communautés de pratique virtuelles.* [en ligne]. Montréal : Cefrio, 2004, 127 p. [Consulté le 1er juin 2006] www.cefrio.qc.ca/projets/Documents/Apprendre_au_quotidien_Laferriere.pdf.

Le Cefrio a réalisé une étude sur la perception de l'apprentissage dans les communautés de pratique virtuelles. Elle permet de mesurer les apports en termes d'apprentissage qu'a représenté la participation à ces communautés, de comprendre les activités mises en œuvre, l'importance de la participation, de l'animation et des processus de réification et de négociation. Des suggestions pour améliorer cet apprentissage concluent l'étude.

[28] LEFEBVRE, Philippe, ROOS, Pascal, SARDAS, Jean-Claude. *Les théories des communautés de pratique à l'épreuve : conditions d'émergence et organisation des communautés. Système d'information et management*, 2004, Vol. 9 n°1, pp. 25-48

Cet article étudie les conditions d'émergence spontanée d'une communauté : l'existence d'identités professionnelles suffisamment partagées et l'existence de représentations suffisamment partagées des connaissances échangeables entre pairs. Le dispositif proposé pour créer et animer des communautés prend en compte ces deux conditions et s'organise autour de : le dessin d'une cartographie des connaissances du métier, la création de quatre types de missions de gestion des connaissances (avec une articulation variable communauté de pratique / management des connaissances), une refonte des dispositifs de gestion des ressources humaines pour favoriser une identité partagée.

[29] LESSER, Eric, EVEREST, Kathryn. *Using communities to manage intellectual capital. Ivey Business Journal*, vol. 65 issue 4, mars-avril 2001, pp 38-41

A partir d'une recherché conduite par l'IBM Institute for knowledge Management, Lotus Research et l'université de Boston, Eric Lesser et Kathryn Everest identifient quatre contributions des communautés de pratique aux résultats de l'entreprise : une meilleure réutilisation des savoirs explicites, une réponse plus efficace aux besoins des clients, une intégration plus facile et plus rapide des nouveaux collaborateurs, une accélération de l'innovation. Ils listent par ailleurs des facteurs de succès contribuant au développement de CP dans une organisation : la priorité mise sur les CP ayant une utilité stratégique ou centrées sur un domaine de connaissances critiques, des investissements favorisant le partage et l'utilisation du savoir, la définition de rôles et de contributions, la promotion de la CP et de ses succès.

[30] LESSER, Eric, STORCK, John. *Communities of practice and organizational performance. IBM Systems Journal*, vol. 40 n°4, 2001, pp 831-841

Eric Lesser et John Storck montrent que les CP contribuent à la performance organisationnelle en facilitant l'intégration des nouveaux collaborateurs, en accélérant les réponses aux besoins des clients, en évitant de recréer des solutions déjà développées, en développant l'innovation.

[31] Mc DERMOTT, Richard. *How to get the most out of human networks : nurturing three-dimensional communities of practice. Knowledge management review*, vol. 2 issue 5, novembre décembre 1999, pp 26-36

Richard Mc Dermott suggère que, pour qu'une CP fonctionne, trois critères doivent être évalués par l'organisation : le type de savoir que la communauté devra partager, le degré de relations entre ses membres et l'intégration du savoir partagé dans la pratique quotidienne.

[32] MEINGNAN, Denis. *Les communautés de pratique ou le partage des savoirs. Expansion Management Review*, Septembre 2002. pp 46-52

Après avoir rappelé les grands processus de transformation des connaissances, Denis Meignan définit les communautés de pratique et leurs principales caractéristiques. Il présente ensuite les apports d'une CP pour ses membres, pour l'organisation et pour la communauté elle-même.

[33] PAROT, Stéphanie, TALHI, Farida, MONIN, Jean-Michel, SEBAL, Thomas. *Les communautés de pratique : analyse d'une nouvelle forme d'organisation et panorama des bonnes pratiques.* [en ligne]. Knowings, Pôle Productique Rhône Alpes, 2004, 51 p. [Consulté le 29 mars 2006].

http://www.knowings.fr/knowings/news.nsf/EXMHP?ReadForm&DOC=c46dc3193a7fbda4c1256f5600325844

Knowings et le Pôle Productique de Rhône Alpes proposent, à travers ce livre blanc, un guide pratique pour mettre en place et animer des communautés de pratique. En s'appuyant

sur leurs expériences pratiques, ils l'ont enrichi d'exemples, de bonnes pratiques et d'écueils à éviter.

[34] SOEKIJAD, Maura, HUIS IN'T VELD, Mirjam. *Learning and knowledge processes in inter-organizational communities of practice. Knowledge and process management*, vol. 11 issue 1, janvier-mars 2004, pp 3-12

Des communautés de pratique inter-entreprises ou inter-organisationnelles sont observées ici. Ceci permet de relever l'importance de l'implication du management, du rôle de l'animateur et des membres actifs dans ce contexte particulier.

[35] SOENEN, Guillaume. *Les déterminants du fonctionnement communautaire : une étude comparative. Revue française de gestion*, n° 163, 2006, pp 139-153.

Le fonctionnement des communautés se caractérise par des échanges de connaissances privilégiés, la création de nouvelles connaissances et l'identification graduelle des membres à la communauté. L'étude comparative de deux communautés intra-organisationnelles permet de montrer le rôle de facteurs catalysants comme : la nature du leadership, l'interdépendance des acteurs, l'existence d'une hiérarchie de l'expertise et l'accès à certaines ressources.

[36] SOENEN, Guillaume. *Effective communities of practice : a comparative study*. [en ligne]. Cahiers de recherche de l'EM Lyon, n°2005/06, juin 2004, 26 p. [Consulté le 7 août 2006] http://www.em-lyon.com/WorkingPapers/2005-06.pdf

Etudiant les communautés de pratique de CAP GEMINI, Guillaume Soenen analyse les facteurs qui facilitent ou contraignent le fonctionnement communautaire des CP. Il porte en particulier son attention sur les logiques de pouvoir, le leadership, les dynamiques identitaires, l'interdépendance des membres.

[37] SOULIER, Eddie. *Les communautés de pratique au coeur de l'organisation réelle des entreprises*. Systèmes d'information et management, vol. 9 (2004), n°1, pp 3-23.

Eddie Soulier présente les différentes théories (Apprentissage situationnel, Legitimate Peripheral Participation) à l'origine des travaux sur les communautés de pratique. Après

avoir rappelé les principaux éléments de la théorie des communautés de pratique, il en présente les lacunes et les perspectives, en particulier le manque de réalisations concrètes.

[38] SOULIER, Eddie. *Les communautés de pratique pour la gestion des connaissances*. In BOUGHZALA, Imed, ERMINE, Jean-Louis (dir.). Management des connaissances en entreprise. Paris : Hermès, 2004, 310 p. 🗎

Dans cet article, Eddie Soulier présente les définitions de référence de la communauté comme phénomène sociologique et rappelle l'influence d'Internet dans le renouveau du concept de communauté. Il résume enfin la théorie des communautés de pratique en s'appuyant majoritairement sur les travaux d'Etienne Wenger.

[39] VESTAL Wesley. *Sustaining communities of practice. KM World*, mars 2006, pp 8-40 🗎

A partir des travaux de l'APQC sur les communautés de pratique, Wesley Vestal analyse comment différentes organisations ont soutenu le développement de communautés de pratique en alignant les objectifs de la communauté avec les besoins stratégiques de l'entreprise, en promouvant son activité de la communauté, en réajustant régulièrement la définition de la CP. Un extrait de l'étude de l'APQC démontre les bénéfices d'une CP pour ses membres. Des cas d'entreprises sont présentés : Fluor, Air products and Chemicals, Arup, the Federal Highway Administration, Ernst & Young.

[40] WENGER, Etienne, SNYDER, William, MC DERMOTT, Richard. *Cultivating communities of practice : a guide to managing knowledge*. Boston : Harvard Business School Press, 2002, 284 p. 🕮

Ouvrage de référence sur le phénomène des communautés de pratique, ce livre coécrit par trois experts du sujet est conçu comme un guide permettant de cultiver des communautés de pratique dans une entreprise.

[41] WENGER Etienne C., SNYDER, William M. *Communities of practice: the organizational frontier. Harvard Business Review*, janvier-février 2000, vol. 78 Issue 1, pp.139-145.

Etienne Wenger et William Snyder définissent les communautés de pratique puis listent les conditions de réussite de ces communautés. Ils présentent enfin la difficulté d'évaluer la valeur ajoutée que les communautés de pratique apportent aux entreprises.

Les communautés de pratique : guides de création et d'animation

[42] CAMBRIDGE, Darren, KAPLAN, Soren, SUTER, Vicki, EDUCAUSE. *Community of practice design guide : a step by step guide for designing and cultivating communities of practice in higher education.* [En ligne]. 2005. [Consulté le 1er juin 2006]. http://www.educause.edu/ir/library/pdf/NLI0531.pdf

Ce guide propose une approche pratique pour créer des communautés de pratique en s'appuyant sur l'expérience d'entreprises, d'associations… Il donne les principaux éléments nécessaires pour définir, organiser et faire grandir des communautés à la fois en ligne et en face à face.

[43] CEFRIO. *Travailler, apprendre et collaborer en réseau : guide de mise en place et d'animation de communautés de pratique intentionnelles.* [en ligne]. Montréal : Cefrio, 2005, 114 p. http://www.cefrio.ca/pdf/GuideCommunautes.pdf . Consulté le 3 mai 2006

A partir de plusieurs études et enquêtes en particulier menées sur des communautés de pratique en ligne, les chercheurs du Cefrio ont élaboré ce guide de création et d'animation de communautés de pratique. Une référence en la matière !

Les communautés de pratique et les technologies

[44] DUBE, Line. *Mieux comprendre le succès des communautés de pratique virtuelle par l'investigation des aspects technologiques* [en ligne]. Montréal, Cefrio, 2004, 136 p. [Consulté le 10 août 2006]
www.cefrio.qc.ca/projets/Documents/Aspects_technologiques_des_CoPV_LDube.pdf
Ce rapport étudie comment les aspects technologiques affectent la vie et le succès des communautés de pratique, en particulier virtuelles. Il montre l'influence que peuvent avoir les caractéristiques de l'organisation et de la technologie sur la participation, l'apprentissage et la satisfaction des membres.

[45] VAAST, Emmanuelle. *De la communauté de pratique au réseau de pratique par les utilisations d'intranet. Quatre études de cas. Systèmes d'information et management*, vol 7, n°2, 2002, pp 81-103
Un des seuls articles français consacrés à l'utilisation d'outils par les communautés de pratique. Emmanuelle Vaast s'est penchée, à travers quatre études de cas, sur les usages d'intranets par les membres de CP. Elle démontre que ceci renforce les principales dimensions d'une CP, finissant par s'inscrire dans son fonctionnement et influencer son développement.

Les communautés de pratique : études de cas

[46] GOURY, Marie-Lyne. *Impacts de la gestion des connaissances sur l'efficacité des communautés de pratique.* [en ligne] In : Association internationale de management stratégique (AIMS), 13ème conférence de l'AIMS, Normandie, Vallée de Seine, 2-4 juin 2004. Paris : AIMS, 2004, 9 p. [Consulté le 1er juin 2006]
http://www.aim2004.int-evry.fr/pdf/Aim04_Goury.pdf .
Etudiant quatre communautés de pratique du projet Ecobiz développé par la CCI de Grenoble, Marie-Lyne Goury présente le dispositif mis en place pour analyser les impacts des outils et des démarches de gestion des connaissances sur les communautés de pratique.

[47] PEILLON Sophie, BOUCHER Xavier, JAKUBOWICZ Christine. *Du concept de communauté à celui de « ba » : le groupe comme dispositif d'innovation*. Revue française de gestion, 2006, n° 163, pp. 73-90

A partir d'un travail de recherche-action réalisé en collaboration avec Schneider Electric, cet article analyse le rôle des groupes d'acteurs dans le développement des connaissances et des compétences organisationnelles à travers les concepts de communauté et de « ba » et envisage la part prise par les mécanismes psychosociaux au sein de ces groupes. *(par l'auteur)*

[48] POWERS, Vicki. *Virtual communities at Caterpillar foster knowledge sharing. TD*, vol. 58 issue 6, pp 40-45.

Présentation de l'expérience de communautés de pratique menée par Caterpillar. Ou comment une initiative discrète et concrète est devenue un réseau de 3000 communautés réunissant salariés, fournisseurs, concessionnaires et clients, permettant un retour sur investissement de 200 à 700%.

[49] ROBIAL, Marc. *Communauté de pratique et travail collectif à distance en documentation.* [en ligne] Le Mans : Université du Mans, 2004, 83 p. [Consulté le 24 juillet 2006]

http://savoirscdi.cndp.fr/culturepro/actualisation/ENTintranet/robial/STARAP.pdf

Dans le cadre d'un DEA Communication homme-machine et ingénierie éducative, Marc Robial étudie une expérience de travail à distance entre documentalistes de l'enseignement secondaire. Pour dialoguer, échanger outils et méthodes de travail, ils ont constitué une communauté de pratique. Cette étude permet de constater les effets d'un collecticiel et des échanges via une communauté de pratique sur le travail quotidien des documentalistes.

[50] *Les tribus de Bureau Veritas. Entreprise et carrières*, n°772, 12 juillet 2005.

Une présentation du déploiement des communautés de pratique au Bureau Veritas et de leur apport au fonctionnement de l'entreprise.

[51] ZIBARA-OCHOA, Luisafernanda. *Distance géographique et échange de connaissances : le cas Valeo.* [en ligne]. Paris : IMRI Université de Paris Dauphine, 2005, 71 p. [consulté le 6 septembre 2006]

www.dauphine.fr/imri/Valorisation/WP2006/wp01.pdf

Etudiant les transferts de connaissances dans des entreprises où activités de recherche et de production sont organisées en sites distincts, Luisafernanda Zibara-Ochoa détermine les fondements du transfert de connaissances dans l'entreprise avant de l'illustrer par le cas de l'entreprise Valeo.

L'histoire de la CEGOS

[52] CEGOS. *Toute entreprise est une aventure humaine : 75 ans d'histoire de la CEGOS.* Paris : Textuel, 2002., 95 p.

Cet ouvrage publié par la CEGOS à l'occasion de son soixante-quinzième anniversaire retrace l'histoire de cette organisation mais aussi du conseil et de la formation en France au XXème et au XXIème siècle.

Les métiers de la CEGOS

[53] BOUCHEZ, Jean-Pierre. *La nébuleuse des travailleurs du savoir. L'expansion management review*, juin 2004, pp 87-93

Jean Pierre Bouchez donne les contours du groupe hétéroclite des travailleurs du savoir en s'appuyant sur la nature de leur activité dominante. Il distingue les travailleurs du savoir dont l'activité s'organise autour du traitement de l'information et les professionnels de la connaissance centrés eux sur la manipulation de concepts et d'idées. Les formateurs interentreprises appartiennent à la première catégorie, tandis que les experts appartiennent à la seconde.

[54] BOUCHEZ, Jean-Pierre. *Les nouveaux travailleurs du savoir*. Paris : Editions d'organisation, 2004, 448 p. 🕮

Jean-Pierre Bouchez tente de saisir les contours et caractéristiques des travailleurs du savoir. Il décrit les caractéristiques et typologies des travailleurs du savoir, présente les organisations qui emploient et mobilisent les compétences de ces « *knowledge workers* ». Il propose de différencier les travailleurs du savoir (qui réalisent essentiellement des prestations associées à des activités de copie ou de modification de l'information) et les professionnels du savoir (qui effectuent des prestations liées à des activités de transformation et d'innovation.

[55] *Cabinets conseil en RH, comment gèrent-ils leurs troupes ? Entreprise et carrières*, 29 juin-5juillet 1999. 🗎
Cet article qui étudie les pratiques en ressources humaines des cabinets spécialisés restitue une définition intéressante du consultant, définition formulée par Pierre Baudouin, PDG du cabinet BPI.

[56] DEVILLECHABROLLE, Valérie, BECHAUX, Stéphane. *Pas si simple de gérer les cerveaux. Liaisons sociales*, novembre 2005, pp 14-26 🗎

Ce portrait des travailleurs du savoir liste les particularités de ces salariés. Elles permettent de mieux comprendre les difficultés liées au management des travailleurs du savoir. Un focus est fait sur les professionnels du conseil en stratégie.

[57] DORTIER, Jean-François. *Les professionnels de l'intelligence : portrait de groupe. Sciences humaines*, n°157, février 2005, pp 28-33 🗎

Ce dossier consacré aux travailleurs du savoir présente les communautés de pratique comme l'un des moyens trouvés par les travailleurs du savoir pour inventer un nouveau modèle de la connaissance. Une partie est consacrée plus spécifiquement aux enseignants et aux caractéristiques des professionnels de la transmission du savoir.

[58] MREIDEN, Alain. *Le profil-type du consultant. Revue française de gestion*, Janvier-mars 2002, pp 134-149

A travers ce portrait type du consultant exerçant dans les cabinets de conseil (ses études, son évolution de carrière…), Alain Mreiden dresse une liste des qualités nécessaires à tout consultant : qualités personnelles, qualités professionnelles.

[59] SIMONET, Jean, BOUCHEZ, Jean-Pierre. *Le conseil*. Paris : Editions d'organisation, 2003, 553 p.

La partie consacrée au marché du conseil présente les relations développées entre les entreprises de conseil et leurs clients, entre les firmes de conseil ainsi que les tendances lourdes du secteur du conseil (la croissance, l'internationalisation, la diversification des activités, le développement des critiques vis-à-vis des consultants, les exigences croissantes de résultats de la part des clients).

Les métiers des professionnels de l'information

[60] ADBS. *Euroréférentiel I&D. Volume 1 : Compétences et aptitudes des professionnels européens de l'information-documentation.* [en ligne]. Paris : ADBS, 2004, 110 p. [Consulté le 17 août 2006]

http://www.adbs.fr/site/carrieres/eurefca2004/euref1.pdf

Cet " Euroréférentiel " identifie et regroupe selon la nature des travaux auxquels elles se rapportent les compétences nécessaires ou utiles aux professionnels de l'I-D pour bien exercer leur métier. Trente-trois domaines de compétence ont ainsi été distingués mais aucun ne se réfère à la gestion des connaissances ou à l'animation ou au support des communautés de pratique.

Le travail en réseau

[61] LE BOTERF, Guy. *Travailler en réseau : partager et capitaliser les pratiques professionnelles*. Paris, Editions d'organisation, 2004, 158 p. 🕮

Cet ouvrage de Guy Le Boterf étudie le fonctionnement des réseaux. Il en caractérise les différentes formes et énonce pour chacune des préconisations pour les conduire et y participer. Par mi les réseaux étudiés des réseaux d'échange de connaissance, très proches des communautés de pratique. C'est d'ailleurs dans cet ouvrage que Guy Le Boterf donne une définition de la pratique.

Les communautés et Internet

[62] Mc KINSEY COMPANY, HAGEL, John, ARMSTRONG, Arthur. *Bénéfices sur le net*. Paris : Editions d'organisation, 1999, 266 p. 🕮

Bénéfices sur le Net propose donc le premier modèle économique qui quantifie le potentiel de chiffre d'affaires réalisable sur les communautés virtuelles et les investissements nécessaires pour se positionner en bonne place dans la révolution commerciale que représente Internet. Les auteurs proposent soit aux annonceurs publicitaires soit aux marchands du e-commerce d'utiliser les caractéristiques de ces communautés pour personnaliser leur offre et développer leurs ventes.

Bibliographie par auteur

[60] ADBS. *Euroréférentiel I&D. Volume 1 : Compétences et aptitudes des professionnels européens de l'information-documentation.* [en ligne]. Paris : ADBS, 2004, 110 p. [Consulté le 17 août 2006] 💻
http://www.adbs.fr/site/carrieres/eurefca2004/euref1.pdf

[17] APQC. *Building and sustaining communities of practice*.[en ligne]. New York: APQC, 2001, 12 p. [Consulté le 3 mai 2006] 💻
http://www.apqc.org/portal/apqc/ksn?paf_gear_id=contentgearhome&paf_dm=full&pageselect=detail&docid=100577

[6] BALLAY, Jean-François. *Tous managers du savoir : la seule ressource qui prend de la valeur en la partageant*. Paris : Editions d'organisation, 2002, 430 p. 📖

[7] BALLAY, Jean-François. *Capitaliser et transmettre les savoir-faire de l'entreprise*. Paris : Eyrolles, 1997, 352 p. 📖

[8] BALMISSE, Gilles. *Gestion des connaissances : outils et applications du knowledge management.* Paris : Vuibert, 2002, 286 p. 📖

[9] BEYOU, Claire. *Manager les connaissances : du knowledge management au développement des compétences dans l'organisation*. Paris : Liaisons, 2003, 206p. 📖

[53] BOUCHEZ, Jean-Pierre. *La nébuleuse des travailleurs du savoir. L'expansion management review*, juin 2004, pp 87-93 📄

[54] BOUCHEZ, Jean-Pierre. *Les nouveaux travailleurs du savoir*. Paris : Editions d'organisation, 2004, 448 p. 📖

[18] BOURHIS, Anne, TREMBLAY, Diane-Danielle. Les facteurs organisationnels de succès des communautés de pratique [en ligne]. Montréal : Cefrio, 2004, 173 p. [Consulté le 10 août 2006]
http://www.cefrio.qc.ca/projets/Documents/Volet_Organisationnel_Bourhis_Tremblay.pdf

[55] *Cabinets conseil en RH, comment gèrent-ils leurs troupes ? Entreprise et carrières*, 29 juin-5juillet 1999.

[42] CAMBRIDGE, Darren, KAPLAN, Soren, SUTER, Vicki, EDUCAUSE. *Community of practice design guide : a step by step guide for designing and cultivating communities of practice in higher education.* [En ligne]. 2005. [Consulté le 1er juin 2006].
http://www.educause.edu/ir/library/pdf/NLI0531.pdf

[43] CEFRIO. *Travailler, apprendre et collaborer en réseau : guide de mise en place et d'animation de communautés de pratique intentionnelles*. [en ligne]. Montréal : Cefrio, 2005, 114 p. [Consulté le 3 mai 2006]
http://www.cefrio.ca/pdf/GuideCommunautes.pdf

[52] CEGOS. *Toute entreprise est une aventure humaine : 75 ans d'histoire de la CEGOS.* Paris : Textuel, 2002., 95 p.

[19] CHANAL, Valérie. *Communautés de pratique et management par projet : à propos de l'ouvrage d'Etienne Wenger (1998) Communities of practice : learning, meaning and identity* [en ligne]. M@n@gement, vol. 3, n°1, pp 1-30. [Consulté le 26 avril 2006].
www.dmsp.dauphine.fr/MANAGEMENT/PapersMgmt/31Chanal.pdf

[10] CIGREF . Gérer les connaissances. Défis, enjeux, conduite de projet [en ligne]. Paris : Cigref , 2000, 102 p.
http://www.cigref.fr/cigref/livelink.exe?func=ll&objId=47742&objAction=ViewNews

[1] COMMISSARIAT AU PLAN. *La France dans l'économie du savoir : pour une dynamique collective*.[en ligne]. Paris : La documentation française, 2003, 245 p. [Consulté le 16 août 2006]
http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/024000577/0000.pdf

[20] DAVENPORT, Elisabeth, HALL, Hazel. *Organizational knowledge and communities of practice. Annual review of information science and technology*, 2002, pp. 171-227.

[21] DELOITTE RESEARCH. *Collaborative knowledge networks : driving workforce performance Through Web-enabled Communities* [en ligne]. New York, Deloitte Research, 2001, 28 p. [Consulté le 1er septembre 2006]
http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/DTT_DR_CKNWorkforce.pdf

[56] DEVILLECHABROLLE, Valérie, BECHAUX, Stéphane. *Pas si simple de gérer les cerveaux. Liaisons sociales*, novembre 2005, pp 14-26

[57] DORTIER, Jean-François. *Les professionnels de l'intelligence : portrait de groupe. Sciences humaines*, n°157, février 2005, pp 28-33

[2] DRUCKER, Peter. *Post-capitalist society*. New York : HarperBusiness, 1993, 212 p.

[44] DUBE, Line. *Mieux comprendre le succès des communautés de pratique virtuelle par l'investigation des aspects technologiques* [en ligne]. Montréal, Cefrio, 2004, 136 p. [Consulté le 10 août 2006]
www.cefrio.qc.ca/projets/Documents/Aspects_technologiques_des_CoPV_LDube.pdf

[22] FONTAINE, Michael. *Keeping communities of practice afloat. Knowledge management review*, septembre-octobre 2001, vol. 4 Issue 4, pp. 16-21.

[23] FONTAINE, Michael, MILLEN, David. *Understanding the benefits and impact of communities of practice.* [en ligne]. Hershey : Idea Group, 2004. [Consulté le 2 août 2006] www.idea-group.com/downloads/excerpts/159140200XE.pdf

[16] GOLSORKHI, Damon, HUAULT, Isabelle. *Pierre Bourdieu : critique et réflexivité comme attitude analytique. Revue française de gestion*, n° 165, juin-juillet 2006, pp 15-34.

[24] GONGLA, Patricia, RIZZUTO, Christine. *Evolving communities of practice : IBM Global Services experience. IBM systems journal*, vol. 40 n°4, 2001, pp 842-862.

[46] GOURY, Marie-Lyne. *Impacts de la gestion des connaissances sur l'efficacité des communautés de pratique.* [en ligne] In : Association internationale de management stratégique (AIMS), 13ème conférence de l'AIMS, Normandie, Vallée de Seine, 2-4 juin 2004. Paris : AIMS, 2004, 9 p. [Consulté le 1er juin 2006] http://www.aim2004.int-evry.fr/pdf/Aim04_Goury.pdf .

[25] HABHAB-RAVE, Saida. *Le rôle des communautés de pratique dans le processus de gestion des connaissances : une étude de cas par comparaison inter-sites.* [en ligne]. In : IPAG Nice. Technologies de l'Information et de la Communication (TIC), actifs d'apprentissage et nouveaux modèles dans les organisations, 23 juin 2006. Nice : IPAG Nice, 2006, 22 p. [Consulté le 20 juillet 2006] http://www.ipag.fr/recherche/colloques/Texte_colloqueIpag/habbab.pdf

[26] JOSSERAND, Emmanuel, DE SAINT LEGER, Bertrand. *Les difficultés pratiques des communautés de pratique.* [en ligne]. In : Association internationale de management stratégique (AIMS), 13ème conférence de l'AIMS, Normandie, Vallée de Seine, 2-4 juin 2004. Paris : AIMS, 2004, 23 p. [Consulté le 3 mai 2006] www.strategie-aims.com/Normandie04/sessions/Josserand-De%20Saint%20Leger.pdf.

[27] LAFERRIERE, Thérèse, CAMPOS, Milton, BENOIT, Jean. *Apprendre au quotidien dans l'organisation québecoise : le cas des communautés de pratique virtuelles.* [en ligne]. Montréal : Cefrio, 2004, 127 p. [Consulté le 1er juin 2006] www.cefrio.qc.ca/projets/Documents/Apprendre_au_quotidien_Laferriere.pdf.

[61] LE BOTERF, Guy. *Travailler en réseau : partager et capitaliser les pratiques professionnelles*. Paris, Editions d'organisation, 2004, 158 p.

[28] LEFEBVRE, Philippe, ROOS, Pascal, SARDAS, Jean-Claude. *Les théories des communautés de pratique à l'épreuve : conditions d'émergence et organisation des communautés. Système d'information et management*, 2004, Vol. 9 n°1, pp. 25-48

[29] LESSER, Eric, EVEREST, Kathryn. *Using communities to manage intellectual capital. Ivey Business Journal*, vol. 65 issue 4, mars-avril 2001, pp 38-41

[30] LESSER, Eric, STORCK, John. *Communities of practice and organizational performance. IBM Systems Journal*, vol. 40 n°4, 2001, pp 831-841

[31] Mc DERMOTT, Richard. *How to get the most out of human networks : nurturing three-dimensional communities of practice. Knowledge management review*, vol. 2 issue 5, novembre décembre 1999, pp 26-36

[62] Mc KINSEY COMPANY, HAGEL, John, ARMSTRONG, Arthur. *Bénéfices sur le net*. Paris : Editions d'organisation, 1999, 266 p.

[32] MEINGNAN, Denis. *Les communautés de pratique ou le partage des savoirs. Expansion Management Review*, Septembre 2002. pp 46-52

[58] MREIDEN, Alain. *Le profil-type du consultant. Revue française de gestion*, Janvier-mars 2002, pp 134-149

[11] NONAKA, I., TAKEUCHI, H. *The knowledge-creating company*. New York : Oxford University press, 1995, 284 p.

[3] OCDE. *Science, technology and industry scoreboard 1999 : benchmarking knowledge-based economies* [en ligne]. Paris : OCDE, 1999. [Consulté le 2 août 2006] www.oecd.org/dsti/sti/stat-ana/prod/scorebd_summ.htm

[33] PAROT, Stéphanie, TALHI, Farida, MONIN, Jean-Michel, SEBAL, Thomas. *Les communautés de pratique : analyse d'une nouvelle forme d'organisation et panorama des bonnes pratiques.* [en ligne]. Knowings, Pôle Productique Rhône Alpes, 2004, 51 p. [Consulté le 29 mars 2006]. http://www.knowings.fr/knowings/news.nsf/EXMHP?ReadForm&DOC=c46dc3193a7fbda4c1256f5600325844

[47] PEILLON Sophie, BOUCHER Xavier, JAKUBOWICZ Christine. *Du concept de communauté à celui de « ba » : le groupe comme dispositif d'innovation*. Revue française de gestion, 2006, n° 163, pp. 73-90

[48] POWERS, Vicki. *Virtual communities at Caterpillar foster knowledge sharing. TD*, vol. 58 issue 6, pp 40-45.

[12] PRAX, Jean-Yves. *Districts industriels et savoirs en réseaux. Expansion Management Review*, juin 2004, pp 108-112.

[13] PRAX, Jean-Yves. *Le guide du knowledge management : concepts et pratiques du management de la connaissance.* Paris : Dunod, 2000, 266 p.

[49] ROBIAL, Marc. *Communauté de pratique et travail collectif à distance en documentation.* [en ligne] Le Mans : Université du Mans, 2004, 83 p. [Consulté le 24 juillet 2006]

http://savoirscdi.cndp.fr/culturepro/actualisation/ENTintranet/robial/STARAP.pdf

[5] SENGE, Peter, ROBERTS, Charlotte, ROSS, Richard, SMITH, Bruyan, KLEINER, Art. C*inquième discipline : le guide de terrain : stratégies et outils pour construire une organisation apprenante*. Paris : First éditions, 2000, 673 p.

[59] SIMONET, Jean, BOUCHEZ, Jean-Pierre. *Le conseil*. Paris : Editions d'organisation, 2003, 553 p.

[34] SOEKIJAD, Maura, HUIS IN'T VELD, Mirjam. *Learning and knowledge processes in inter-organizational communities of practice. Knowledge and process management*, vol. 11 issue 1, janvier-mars 2004, pp 3-12

[35] SOENEN, Guillaume. *Les déterminants du fonctionnement communautaire : une étude comparative. Revue française de gestion*, n° 163, 2006, pp 139-153.

[36] SOENEN, Guillaume. *Effective communities of practice : a comparative study*. [en ligne]. Cahiers de recherche de l'EM Lyon, n°2005/06, juin 2004, 26 p. [Consulté le 7 août 2006] http://www.em-lyon.com/WorkingPapers/2005-06.pdf

[37] SOULIER, Eddie. *Les communautés de pratique au coeur de l'organisation réelle des entreprises*. Systèmes d'information et management, vol. 9 (2004), n°1, pp 3-23.

[38] SOULIER, Eddie. *Les communautés de pratique pour la gestion des connaissances*. In BOUGHZALA, Imed, ERMINE, Jean-Louis (dir.). Management des connaissances en entreprise. Paris : Hermès, 2004, 310 p.

[14] STEWART T.A. *Brain power. How intellectual capital is becoming american's most valuable asset*. Fortune, june 3, 1991.

[15] SVEIBY, Karl Erik. *Knowledge management, la nouvelle richesse des entreprises*. Paris : Maxima, 2000, 324 p.

[50] *Les tribus de Bureau Veritas. Entreprise et carrières*, n°772, 12 juillet 2005.

[4] UNION EUROPEENNE. *Conseil européen de Lisbonne : conclusions de la présidence*. [en ligne]. Bruxelles : Conseil européen, 2000 [Consulté le 16 août 2006] http://consilium.europa.eu/ueDocs/cms_Data/docs/pressData/fr/ec/00100-r1.f0.htm

[45] VAAST, Emmanuelle. *De la communauté de pratique au réseau de pratique par les utilisations d'intranet. Quatre études de cas. Systèmes d'information et management*, vol 7, n°2, 2002, pp 81-103

[39] VESTAL Wesley. *Sustaining communities of practice. KM World*, mars 2006, pp 8-40

[40] WENGER, Etienne, SNYDER, William, MC DERMOTT, Richard. *Cultivating communities of practice : a guide to managing knowledge*. Boston : Harvard Business School Press, 2002, 284 p.

[41] WENGER Etienne C., SNYDER, William M. *Communities of practice: the organizational frontier. Harvard Business Review*, janvier-février 2000, vol. 78 Issue 1, pp.139-145.

[51] ZIBARA-OCHOA, Luisafernanda. *Distance géographique et échange de connaissances : le cas Valeo.* [en ligne]. Paris : IMRI Université de Paris Dauphine, 2005, 71 p. [Consulté le 6 septembre 2006] 💻

www.dauphine.fr/imri/Valorisation/WP2006/wp01.pdf

Bibliographie complémentaire

Gestion des connaissances

DRIANT, Jérôme. *Conduire un projet de gestion des connaissances : conditions de succès.* Mémoire DESS, INTD, 2002, 65 p. ✍

Communautés de pratique

BLOUIN, Anne. *Creating an environment for collaborative learning. Association management*, mai 2005, vol 57 issue 5, p 14. 🗎

COHENDET, Patrick, CREPLET Frédéric, DUPOUET, Olivier. *Innovation organisationnelle, communautés de pratique et communautés épistémiques : le cas de Linux. Revue française de gestion*, septembre-octobre 2003, pp 98-121. 🗎

Communities of practice : what makes a good CoP ? Information World Review, 24 octobre 2005.

GEYNET, Yannick. *Les communautés de pratique, une nouvelle forme de gestion des connaissances : exposé transversal, DEA Communication Homme-Machine et Ingénierie Educative du LIUM, février 2003* [en ligne]. Le Mans : Université du Mans, 2003. [Consulté le 1er juin 2006] 💻 http://www2.univ-reunion.fr/~geynet/DEA/Expo-transv/Expose-Transv-CoP.pdf..

LEE, James, VALDERRAMA, Kathy. *Building successful communities of practice. Information Outlook*, Mai 2003, pp. 28-32 🗎

OLLIER, Christine. *Les communautés de pratique : définition et application.* Mémoire DESS, INTD, 2003, 54 p. ✍

PEILLON Sophie, BOUCHER Xavier, JAKUBOWICZ Christine. *Du concept de communauté à celui de « ba » : le groupe comme dispositif d'innovation*. Revue française de gestion, 2006, n° 163, pp. 73-90

SNYDER, William M. *Communities of practice: combining organizational learning and strategy insights to create a bridge to the 21st century* [en ligne]. 1997. [Consulté le 15 juin 2006]. http://www.co-i-l.com/coil/knowledge-garden/cop/cols.shtml

WALLACE, Deb. *The learning engine : building capabilities through communities of practice. Information Outlook*, février 2006, vol. 10 n°2, pp. 27-30

Créer des communautés de pratique

HEALTH INFORMATICS COMMUNITY. Guide And Toolkit For Communities Of Practice. [En ligne] [Consulté le 1er juin 2006] http://www.informatics.nhs.uk/cgi-bin/item.cgi?id=689

NICHOLS, Fred. *Communities of practice : a start-up kit.* [en ligne] 2003 [Consulté le 1er juin 2006] http://home.att.net/~discon/KM/CoPStartUpKit.pdf.

PIONEERS OF CHANGE. *Building communities of practice : a summary guide.* [en ligne] 2005. [Consulté le 1er juin 2006] http://pioneersofchange.net/services/CoP%20Handbook2.pdf

US NAVY. *Building Communities of Practice: Creating Value Through Knowledge Communities, A Practitioner's Guide V1.0.* [en ligne] [Consulté le 1er juin 2006] http://openacademy.mindef.gov.sg/OpenAcademy/Central/HTML%20Folder/KM/bcp/

WENGER, Etienne. *Cultivating communities of practice a quick start up guide.* [en ligne] 2002. [Consulté le 1er juin 2006] http://www.ewenger.com/theory/start-up_guide_PDF.pdf

Animer des communautés de pratique

TARMIZI, Halbana, DE VREEDE, Gert-Jan, ZIGURS, Ilze. *Identifying challenges for facilitation in communities of practice*. Proceedings of the 39th Hawaii International Conference on System Science, 2006. [Consulté le 12 juin 2006].
http://csdl2.computer.org/comp/proceedings/hicss/2006/2507/01/250710026a.pdf.

Management des connaissances et communautés de pratique

DRECHSLER, Michèle. *Le paradigme du KM et des communautés de pratique... Un nouveau modèle pertinent pour le pilotage des circonscriptions par les TIC ?* [en ligne] [Consulté le 1er juin 2006]
http://www.rh21.com/article.php3?id_article=24.

WENGER, Etienne. *Knowledge management as a doughnut : shaping your knowledge strategy through communities of practice. Ivey Business Journal*, janvier-février 2004, vol. 68 Issue 3, pp. 1-8.

Travail collaboratif

BALMISSE, Gilles. *Travail collaboratif : démocratisation des outils ? Archimag*, février 2006, n° 191, pp.

Balmisse Gilles [Consulté le 5 juin 2006]
http://www.gillesbalmisse.com/annuaire/
Un annuaire d'outils de travail collaboratif réalisé par Gilles Balmisse. *(FSH)*

BATTISTI, Michèle. *Les wikis.* [en ligne]. ADBS, 2004. [Consulté le 5 juin 2006].
http://www.adbs.fr/site/evenements/5a7/wikis_28-09-2004.php .

Biotope. [Consulté le 10 juin 2006] http://www.biotope.ca/blog/?p=11

Blog de Geoffroi Garon sur la communication organisationnelle, les communautés de pratique, la communautique, le travail collaboratif, le e-learning, la gestion des connaissances et les technologies de l'information. *(FSH)*

Collaboratif Canal blog [Consulté le 10 juin 2006] http://collaboratif.canalblog.com/
Blog réalisé par Clotilde Vaissaire, documentaliste indépendante, sur le travail collaboratif, l'entreprise apprenante, les communautés de pratique. *(FSH)*

COMTET, Isabelle. *Les nouveaux modes de travail en groupe. L'expansion management review*, juin 2006, pp 87-91.

Coopératique [Consulté le 10 juin 2006] http://www.cooperatique.com/
Blog créé par Jérôme Delcroix, consultant en travail coopératif et journaliste, et consacré aux phénomènes de coopération. *(FSH)*

Cop KM [Consulté le 10 juin 2006] http://www.copkm.net/blog/
Un blog sur le travail collaboratif et l'intelligence collective. *(FSH)*

FICHTER, Darlene. *Intranets, wikis, blikis and collaborative working. Online*, septembre-octobre 2005, pp. 47-50.

Fondation Internet Nouvelle Génération [Consulté le 10 juin 2006] http://fing-ic.viabloga.com/
Site du groupe Intelligence collective de la FNIG (Fondation Internet Nouvelle Génération). *(FSH)*

Kiwik. [Consulté le 10 juin 2006] http://www.kiwik.info/
Un portail consacré aux wikis. *(FSH)*

TICHIT, Ludovic. *Les multiples réalités du travail collaboratif.* [en ligne]. *Journal du Net*, 2006. [Consulté le 11 juin 2006]. http://solutions.journaldunet.com/dossiers/km/sommaire.shtml.

Wikis [Consulté le 7 juin 2006] www.leswikis.com

Un site consacré aux wikis. *(FSH)*

Intelligence collective

DORTIER, Jean-François, JOURNET, Nicolas (coord.). *L'intelligence collective. Sciences humaines*, mars 2006, n°169, pp. 34-53.

ZARA, Olivier. Le management de l'intelligence collective. [en ligne] 2006 [Consulté le 25 juin 2006] http://www.axiopole.com

Site du livre d'Olivier Zara « Le management de l'intelligence collective Volume 2 » *(FSH)*

Apprentissage informel

CONNER, Marcia L . *Informal learning.* [en ligne]. [Consulté le 1er juin 2006]. http://agelesslearner.com/intros/informal.html

GRAY, Bette. *Informal learning in an online community of practice.* [en ligne]. *Journal of distance education*, Spring 2004. Vol. 19, N°1, pp. 20-35 . [Consulté le 1er juin 2006]. http://www.cndwebzine.hcp.ma/IMG/pdf/GRAY_article.pdf.

Travail en réseau

GUINE, Mathilde. *Le principe du travail collaboratif via Internet, l'exemple du réseau Tela Botanica : intervention pour l'Iffo-RME.* [en ligne]. 2005. [Consulté le 11 juin 2006]. http://outils-reseaux.org/wikini/wakka.php?wiki=ReseauxCollaboratifs.

Coopération

CORNU, Jean Michel. *La coopération, nouvelles approches.* [en ligne]. 2004. [Consulté le 11 juin 2006]. http://www.cornu.eu.org/files/cooperation1_2.pdf

Annexes

Annexe 1 Une communauté de pratique Pédagogie : fiche projet préparée par le Pôle « Méthodes et capitalisation »

PROJET COMMUNAUTE DE PRATIQUE « PEDAGOGIE »	
Objet du projet	Projet de création et d'animation d'une communauté sur le thème de la pédagogie
Mots clés	Communauté de pratique – Pédagogie – KM – Innovation pédagogique
Auteur	Florence Stenuit / Claire Beyou
Date	Mai 2006

1. LES OBJECTIFS DU PROJET

Dans le cadre de la mise en place du pôle « Méthodes et capitalisation », l'objectif du projet est de mener une démarche expérimentale de communauté de pratique sur le thème de la pédagogie, en vue d'un éventuel déploiement à d'autres problématiques.

Les objectifs généraux d'une démarche « communauté de pratique » sont les suivants:

- développer l'innovation
- favoriser la circulation et le partage des savoirs
- permettre la capitalisation
- intégrer les nouveaux collaborateurs
- mettre en valeur pour les clients et en interne les savoirs de la CEGOS
- contribuer à terme à créer des avantages concurrentiels et des spécificités sur nos différents marchés

Les objectifs spécifiques de la communauté de pratique « pédagogie » sont identiques, avec un accent sur la capitalisation des nombreuses informations et connaissances disponibles à la CEGOS sur la pédagogie mais mal partagées. De plus, il existe des demandes récurrentes sur ce thème. Enfin, c'est bien un thème transversal à toute la CEGOS.

2. COHERENCE DU PROJET AVEC LES AXES STRATEGIQUES CEGOS

Le projet est en lien avec plusieurs axes stratégiques :

- maintenir et renforcer nos savoirs faire en pédagogie
- des hommes et des équipes motivés
- des compétences en développement
- développer l'innovation
- favoriser la coopération
- être plus rigoureux
- se développer à l'international

3. DÉMARCHE PROPOSÉE

- Conception du projet (Mai-juin 2006)
    - o Définir la composition idéale de la communauté par rapport à la problématique Pédagogie en tenant compte des initiatives et infrastructures actuelles. Incorporer à la fois les experts ou les producteurs d'informations et les utilisateurs, les clients (participation des clients à valider)
    - o Définir les rôles clés (parrain, coach, animateur, équipe de soutien technologique) et les attribuer (proposer quelques noms)
    - o Se coordonner avec les autres initiatives sur le sujet (ex groupe des managers préparant le séminaire pédagogie)
    - o Faire un retour d'expérience sur le projet « Espace Pédagogie » initié par S.Bellier en 2000, en particulier les raisons de son «échec » relatif (proposition de Naïma) (voir les personnes concernées à l'époque : Pia, Frédérique…)
    - o Présenter le projet aux membres du pôle « Méthodes et capitalisation »
    - o Trouver un nom au projet
- Validation par le Comex (Mi-juin 2006)
    - o Valider la problématique choisie (la pédagogie) en lien avec les connaissances critiques et les orientations stratégiques de la CEGOS
    - o Obtenir des ressources pour fonder et outiller la communauté de pratique avec un /des outil(s) collaboratif(s) (espace collaboratif, wiki, vidéoconférence, portail, conférence téléphonique)
    - o Valider avec la DSI l'outil choisi
- Définition de la communauté avec le noyau dur (juillet-août 2006)
    - o Définir la mission précise de la communauté de pratique, les sous-thématiques, les modes de travail, valider l'outil collaboratif, définir les ressources proposées

(documents existants, veille sur les sources, temps consacré par le pôle) (déjeuner à l'extérieur avec les membres du noyau dur)

- o Préparer l'outil collaboratif : organiser les futurs contenus, intégrer les contenus disponibles (R&D, Forum, membres …)

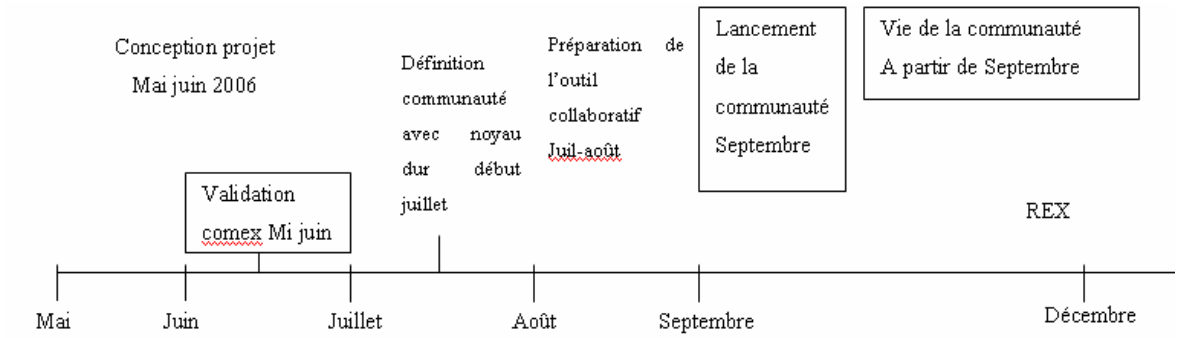
- Lancement de la communauté (septembre 2006)
  - o Communiquer sur le projet en particulier auprès de membres pressentis et des managers pour mobiliser un nombre critique de participants à la fois compétents et motivés par la problématique proposée
  - o Organiser un événement de fondation et de démarrage (réunion de lancement officiel, réunion de fondation)
- Animation de la communauté (à partir de septembre 2006)
  - o Développer une stratégie gagnant gagnant pour favoriser l'implication des membres
  - o Impliquer les managers
  - o Partager des contenus
  - o Développer des outils et méthodes
  - o Favoriser l'échange et la prise de recul
  - o Proposer des animations

    Des pauses pédagogies au Forum pour faire le point sur une thématique (ex les méthodes pédagogiques au Danemark), pour échanger sur des bonnes pratiques, sur des lectures (en s'appuyant sur un article et avec un modérateur qui anime les discussions)

    Des interventions extérieures (experts, clients)

    Des expérimentations
- Bilan (fin 2006)
  - o Rex sur le projet

Rappel du planning



4. PARTENARIAT ET ACTEURS IMPLIQUES

- Pôle « Méthodes et capitalisation »
- Groupe de managers préparant un séminaire pédagogie
- Membres potentiels de cette communauté
    - o Frédérique Cuisiniez chargée de faire de la veille pédagogique pour le pôle de Laurent Moresco
    - o Mathilde Bourdat développeur de gamme Formation
    - o Laurent Reich et son équipe Ingénierie pédagogique (volonté de travailler sur les innovations pédagogiques »)
    - o Animateurs et développeurs de la gamme Formation de formateurs : ex Michèle Furster
    - o Unités d'affaires : Michel Fourmy, Isabelle Cauden
    - o Formateurs cherchant à développer leurs méthodes pédagogiques
    - o Nouveaux collaborateurs (cf intégration)
    - o Filiales internationales

5. RETOMBÉES ATTENDUES

- Motivation des membres
- Valorisation des connaissances
- Démonstration de l'intérêt porté par le directoire et le Comex aux connaissances

6. RISQUES A SURVEILLER

- Manque de prise de recul
- Désignation des experts cf la lecture des documents ne suffit pas pour être expert

- Démotivation des membres / non adhésion des managers / insertion dans les feuilles de temps

7. LIVRABLES 2006

- Espace collaboratif
- Documents partagés
- Planning de séminaires-animation
- REX fin 2006

8. BUDGET PRÉVISIONNEL

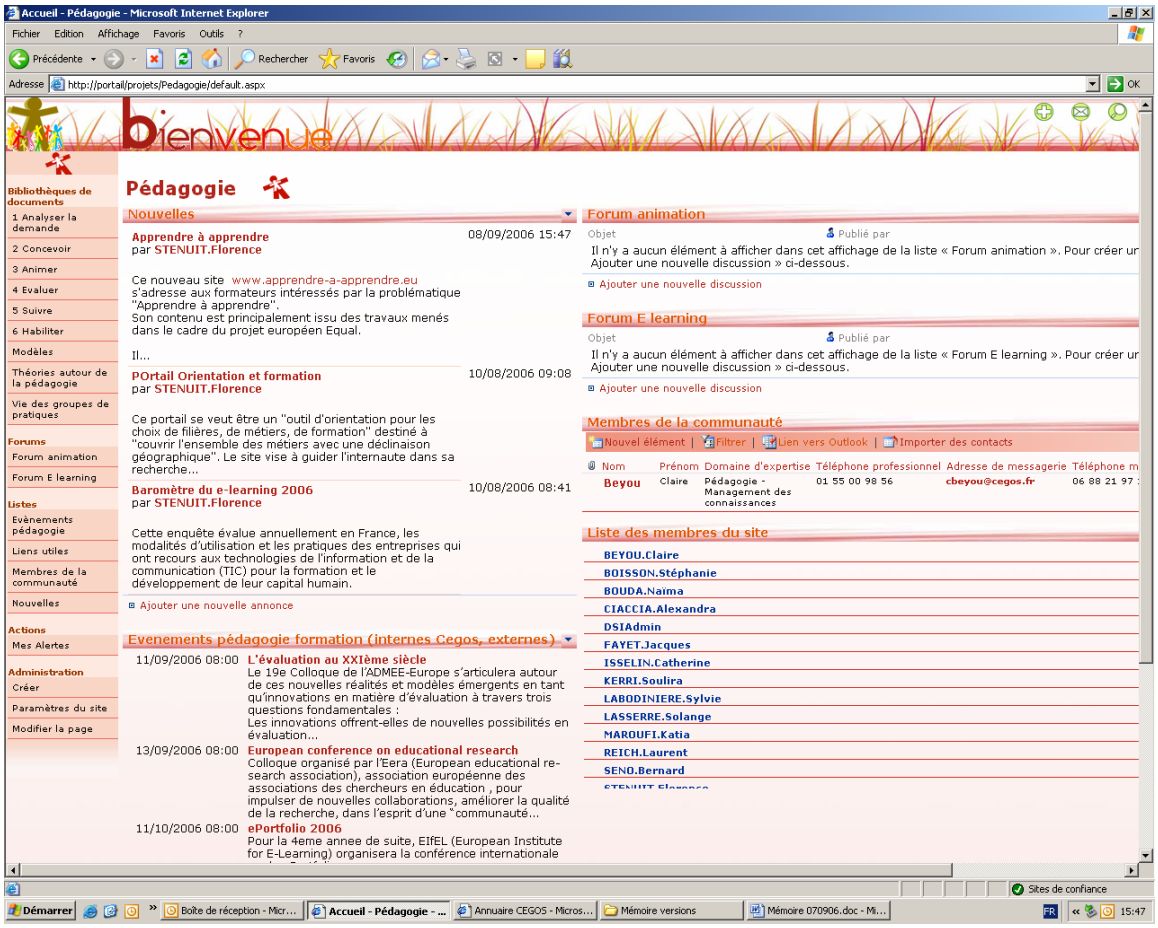
Budget temps : Mi temps sur l'année 2006 ?

Budget achat : à définir si nécessaire acquisition et paramétrage d'un outil type Wiki + temps DSI

Annexe 2 L'espace collaboratif de la communauté de pratique Pédagogie

Quelques copies d'écran permettent de visualiser les fonctionnalités offertes par un espace collaboratif à la communauté de pratique Pédagogie :

L'écran d'accueil de cet espace :



Il rassemble :

- des zones de navigation : la colonne de gauche donne accès aux différentes bibliothèques : Analyser la demande, Concevoir, Animer, Evaluer, Suivre, Habiliter, Modèles, Théories autour de la pédagogie, Vie des groupes de travail
- des zones d'actualité : les nouvelles, l'agenda

Evenements pédagogie formation (internes Cegos, externes)

11/09/2006 08:00	**L'évaluation au XXIème siècle** Le 19e Colloque de l'ADMEE-Europe s'articulera autour de ces nouvelles réalités et modèles émergents en tant qu'innovations en matière d'évaluation à travers trois questions fondamentales : Les innovations offrent-elles de nouvelles possibilités en évaluation...
13/09/2006 08:00	**European conference on educational research** Colloque organisé par l'Eera (European educational research association), association européenne des associations des chercheurs en éducation , pour impulser de nouvelles collaborations, améliorer la qualité de la recherche, dans l'esprit d'une "communauté...
11/10/2006 08:00	**ePortfolio 2006** Pour la 4eme annee de suite, EIfEL (European Institute for E-Learning) organisera la conférence internationale sur le ePortfolio. Cette année l'evenement aura lieu a Oxford, au Royaume Uni, du 11 au 13 octobre 2006. **www.eife-l.org/portfolio/ep2006/**
11/10/2006 08:00	**Salon de la formation continue diplômante** Organisé par Hobsons et Le Monde, en partenariat avec le site **www.kelformation.com** et le Garf (Groupement des acteurs et des responsables de la formation), salon ouvert aux responsables de formation et aux cadres en activité "qui souhaitent évoluer professionnellement"...

Ajouter un nouvel événement

- des zones d'échange avec les derniers messages publiés dans les différents forums
- des zones de renseignement sur les membres avec la liste des membres reliée à l'annuaire général CEGOS ou un annuaire d'experts,

Membres de la communauté

Nouvel élément | Filtrer | Lien vers Outlook | Importer des contacts

Nom	Prénom	Domaine d'expertise	Téléphone professionnel	Adresse de messagerie	Téléphone mobile	Unité Cegos	Pays	Remarques
Beyou	Claire	Pédagogie - Management des connaissances	01 55 00 98 56	cbeyou@cegos.fr	06 88 21 97 23	Pole Méthode / Recherche et Développement	France	

Chaque bibliothèque répond à une charte de présentation identique :

2 Concevoir - Microsoft Internet Explorer

Fichier Edition Affichage Favoris Outils ?

Précédente Rechercher Favoris

Adresse http://portail/projets/Pedagogie/Concevoir/Forms/AllItems.aspx OK

Pédagogie
2 Concevoir

Nouveau document | Télécharger un document | Nouveau dossier | Filtrer | Modifier dans la feuille de données

Type	Titre	Nom	Résumé / commentaires	Extrait vers	Modifié	Modifié par	Type d'information	Thème	Auteur original	Source	Mots clés	Publié par	Statut du document
Type d'information : Méthode (2)													
Thème : Conception (2)													
	Concevoir une séquence	Fiches méthode - concevoir une session-FIC-2000	Document sur la conception d'une session de formation. Contenu : Définir des objectifs pédagogiques; Ordonner les objectifs en « escalier pédagogique »; Prendre en compte la logique pédagogique;Bâtir le guide d'animation		10/08/2006 17:00	BEYOU.Claire	Méthode	Conception	Cegos		Conception - Objectifs pédagogiques - Escalier pédagogique - Guide animation	CB	Document final
	Méthodes	Les 5 méthodes pédagogiques	Présentation des 5 méthodes pédagogiques : magistrale ou expositive ; démonstrative; découverte ; interrogative ; analogique + La métaphore de la balance		10/08/2006 16:59	BEYOU.Claire	Méthode	Conception	Cegos		Méthodes pédagogiques	CB	Document final
Type d'information : Outil et technique (8)													
Thème : Conception (2)													
	Définir les objectifs pédagogiques	Fiche outil Objectifs pédagogiques	Comment décrire les objectifs pédagogiques (NB : document à compléter)		10/08/2006 17:01	BEYOU.Claire	Outil et technique	Conception	Cegos		Objectifs pédagogiques	CB	Document de travail
	Préparer une séquence	Fiche outil préparer une séquence	Conseil de prépatation d'une séquence		10/08/2006 16:59	BEYOU.Claire	Outil et technique	Conception	Cegos		Séquence	CB	Document final
Thème : Techniques d'animation (6)													
	Brainstorming	Fiche outil Brainstorming	Présentation de l'usage de la technique du brainstorming ("remue méninges")		10/08/2006 16:12	BEYOU.Claire	Outil et technique	Techniques d'animation	Cegos		Technique d'animation - Brainstorming	F Cuisiniez	Document final
	Sous groupe	Fiche outil Exercices en sous groupes	Présentation de l'usage de la technique de		10/08/2006 16:29	BEYOU.Claire	Outil et technique	Techniques d'animation	Cegos		Technique d'animation	CB	Document final
	Les jeux pédagogiques	Fiche outil Jeux pédagogiques	Présentation et conseil sur l'usage des jeux pédagogiques		10/08/2006 16:13	BEYOU.Claire	Outil et technique	Techniques d'animation	Cegos		Technique d'animation - Jeux	CB	Document final
		Fiche outil L'exercice individuel	Présentation et conseils d'usage de l'exercice en individuel		10/08/2006 16:15	BEYOU.Claire	Outil et technique	Techniques d'animation	Cegos		Technique d'animation - Exercice	CB	Document final
	Exposé	Fiche outil L'exposé	Présentation et conseil d'usage de l'exposé en formation		10/08/2006 16:13	BEYOU.Claire	Outil et technique	Techniques d'animation	Cegos		Technique d'animation - Méthode magistrale - Exposé	F Cuisiniez	Document final

Sites de confiance

Démarrer | Boîte de réception -... | 2 Concevoir - Mic... | Annuaire CEGOS - ... | Mémoire versions | Mémoire 070906.do... | Document4 - Micros... | Sans titre - Paint | FR | 15:50

Une structure basée sur des métadonnées permet de les structurer :

Rubrique, champ, colonne	**Bibliothèque**	**Contrôle**	**Ordre d'apparition**	**Obligatoire (O/N)**	**Commentaires**
Titre du document	Toutes	Libre	1	O	
Type d'information	Toutes	Liste contrôlée établie à priori	2	O	Méthodes, théories, outils, bonnes pratiques
Thème	Toutes	Libre	2	O	Thèmes génériques : communication, formation, ingénierie, apprentissage…
Type de document	Toutes	Liste contrôlée établie à priori (début septembre)	4	O	aide visuelle, article, cas, compte-rendu exercice, fiche méthodologique mode d'emploi, retour d'expérience, synthèse, thèse, … (jusqu'à début septembre liste avec possibilité d'introduire autre type)
Auteur original ou source	Toutes	Libre	5	N	Personne qui a conçu la théorie, le cas
Mots clés	Toutes	Libre	6	N	Sujets abordés dans le document
Gamme	Animer	Liste contrôlée	6 bis	N	Multichoix ; gammes selon catalogue
Rédacteur	Toutes	Libre	7	O	
Date de création	Toutes	Format date	8	O	Vraie date de création et non d'enregistrement dans Share Point
Statut du document	Toutes	Liste	9	N	Document final / document de travail
Résumé / Commentaire	Toutes	Libre	10	N	Attention Sharepoint limite à 255 caractères
Langue	Toutes	Liste	11	O	Français / Anglais
Nom du document	Toutes	Donné par Sharepoint	12	Donné par Sharepoint	

Annexe 3 Glossaire

Communauté de pratique : la communauté de pratique est un groupe de personnes qui partagent un sujet d'intérêt commun et qui approfondissent leurs connaissances dans ce domaine en interagissant de manière régulière. Elle se caractérise par l'engagement mutuel des membres, leur entreprise commune et un répertoire partagé.

Compétence : la compétence est la capacité à mobiliser efficacement les connaissances dans un contexte donné afin de produire de l'action réussie.

Connaissance (ou savoir): la connaissance est une information comprise, c'est-à-dire assimilée et utilisée qui permet d'aboutir à une action.

Engagement mutuel : l'engagement mutuel est l'un des fondements d'une communauté de pratique. Il repose sur les relations créées entre les membres et les échanges mutuels autour de pratiques.

Entreprise commune : l'entreprise commune d'une communauté de pratique regroupe les objectifs de celle-ci mais aussi les dimensions personnelles et interpersonnelles des membres.

Information : l'information correspond à une ou des données interprétées organisées pour délivrer un message.

Management des connaissances (ou gestion des connaissances ou knowledge management : le management des connaissances consiste à mettre en place des méthodes et outils permettant d'utiliser les savoirs détenus par l'entreprise. Il repose sur quatre processus : repérer-identifier, stocker-capitaliser, formaliser-enrichir, diffuser-transmettre.

Noyau dur : le noyau dur d'une communauté de pratique désigne les individus participant très activement aux activités de la communauté.

Pratique : toujours fruit d'une expérience, la pratique comprend les connaissances explicites, tacites et implicites développées et mises en œuvre dans les activités quotidiennes.

Répertoire partagé : le répertoire partagé d'une communauté de pratique réunit des supports tangibles comme des documents et des éléments intangibles comme des rituels ou un langage partagé.

Savoir faire : le savoir-faire est la capacité à réaliser une action précise, fruit de la confrontation répétée des connaissances acquises à l'activité quotidienne.

Travailleur du savoir : selon la définition donnée par Jean-Pierre Bouchez, « les travailleurs du savoir sont ceux dont l'activité est principalement centrée sur la production et la vente de prestation à caractère intellectuel auprès de clients ».