



HAL
open science

Dispositif d'intelligence économique territoriale, quelles conditions pour l'émergence de communautés? : le cas de la Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie du Poitou-Charentes

Yannick Jamain

► **To cite this version:**

Yannick Jamain. Dispositif d'intelligence économique territoriale, quelles conditions pour l'émergence de communautés? : le cas de la Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie du Poitou-Charentes. domain_shs.info.docu. 2009. mem_00524340

HAL Id: mem_00524340

https://memic.ccsd.cnrs.fr/mem_00524340v1

Submitted on 7 Oct 2010

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

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



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

MEMOIRE pour obtenir le
Titre professionnel "Chef de projet en ingénierie documentaire" INTD
niveau I

présenté et soutenu par

Yannick Jamain

le 05 novembre 2009

Dispositif d'intelligence économique territoriale,
quelles conditions pour l'émergence de
communautés ?
Le cas de la Chambre Régionale de Commerce et
d'Industrie du Poitou-Charentes

Jury

Anne-Marie Libmann, Directrice Centre Business Information. Rio Tinto Alcan
François Baron, responsable intelligence économique. CRCI du Poitou-Charentes

Cycle supérieur Promotion XXXIX

A ma famille, à mes amis et à la synergy team.

Remerciements

Mes remerciements vont à l'ensemble des personnes travaillant à la Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie Poitou-Charentes qui m'ont accueilli pendant mon stage. Plus particulièrement à François Baron, Romain Bayle et Patrick Faugouin pour les conseils et les voies à suivre dans la réalisation de ce stage.

Je tiens à remercier aussi Anne Marie Libmann pour le temps consacré à des rencontres et échanges pour mener à bien ce mémoire.

Enfin mes remerciements s'adressent à toutes les personnes qui m'ont accordé du temps pour les entretiens.

Notice

JAMAIN Yannick. Dispositif d'intelligence économique territoriale, quelles conditions pour l'émergence de communautés ? Le cas de la Chambre de Commerce et d'Industrie Poitou-Charentes 2009. 89p. Mémoire pour obtenir le titre professionnel "Chef de projet en ingénierie documentaire", INTD.

Après avoir situé les enjeux de l'intelligence économique et notamment ses actions de veille, de knowledge management, ce mémoire aborde les communautés de pratique en tant que dispositif d'intelligence économique à condition que ces communautés puissent émerger. En réalisant des entretiens auprès de responsables d'animation de réseaux professionnels, il s'agit de mettre en avant le rôle de ces animateurs et de les placer dans un ensemble de fonctions, dont celle primordiale d'accompagnement des membres dans le partage de connaissances.

ANIMATION, APPROPRIATION, COMMUNAUTE DE PRATIQUE, COMMUNAUTE VIRTUELLE, INTELLIGENCE ECONOMIQUE, PARTAGE DE L'INFORMATION, RESEAU, VEILLE

Table des matières

NOTICE.....	4
LISTE DES FIGURES.....	9
INTRODUCTION.....	10
PREMIERE PARTIE L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE ET L'ANIMATION DE COMMUNAUTE.....	13
1 QUAND INTELLIGENCE ECONOMIQUE ET GESTION DE LA CONNAISSANCE DEVIENNENT COMPLEMENTAIRES.....	14
1.1 LE CONCEPT D'INTELLIGENCE ECONOMIQUE.....	14
1.1.1 <i>Les définitions de l'intelligence économique</i>	14
1.1.1.1 De l'intelligence économique... ..	14
1.1.1.2 ... et des intelligences	16
1.1.2 <i>La territorialisation de l'intelligence économique</i>	17
1.1.2.1 En direction des entreprises.....	17
1.1.2.2 En direction des décideurs du territoire	18
1.1.2.3 Un dispositif basé sur le relationnel.....	19
1.2 LES ENTREPRISES DANS L'ECONOMIE DE LA CONNAISSANCE.....	19
1.2.1 <i>La veille</i>	20
1.2.2 <i>Le knowledge management</i>	22
1.2.2.1 Définition du knowledge management.....	22
1.2.2.2 L'information en tant que capital personnel est « une faute professionnelle grave »	23
1.2.2.3 Objectifs : capitaliser – partager – créer, innover.....	23
1.2.2.4 Approche territoriale du knowledge management.....	24
1.2.3 <i>La mise en réseaux</i>	25
1.2.3.1 L'appui du réseau	25
1.2.3.2 L'utilisation du réseau.....	26
1.2.4 <i>Un système informationnel</i>	27
2 QUAND LES COMMUNAUTES DE PRATIQUE SERVENT L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE	29
2.1 LE CONCEPT DE COMMUNAUTE DE PRATIQUE	29

2.1.1	<i>L'approche initiale</i>	29
2.1.1.1	Définition.....	29
2.1.1.2	La cohérence d'une communauté à travers sa pratique	30
2.1.2	<i>La nouvelle approche</i>	30
2.1.2.1	Vers la prescription de modalités de gestion de communautés.....	30
2.1.2.2	Le contexte de la nouvelle approche.....	31
2.2	PRESENTATION D'UNE COMMUNAUTE DE PRATIQUE.....	32
2.2.1	<i>Les caractéristiques principales</i>	32
2.2.2	<i>Le cycle de vie d'une communauté de pratique</i>	33
2.2.3	<i>Réseaux et communautés, mêmes finalités ?</i>	33
DEUXIEME PARTIE L'EMERGENCE DES COMMUNAUTES DE PRATIQUE.....		35
1	CONSTRUIRE ET MAINTENIR UNE COMMUNAUTE DE PRATIQUE	36
1.1	ENTRE LES MEMBRES : UN LIEN D'APPARTENANCE	36
1.1.1	<i>La confiance</i>	36
1.1.2	<i>Une identité collective</i>	36
1.1.3	<i>Des liens de différentes intensités</i>	37
1.2	ENTRE LES ACTIVITES : UN OUTIL INFORMATIQUE	38
1.2.1	<i>L'intérêt d'un outil informatique pour une communauté</i>	38
1.2.2	<i>Les fonctionnalités essentielles</i>	38
1.3	ENTRE LES MEMBRES ET LES ACTIVITES : UN ANIMATEUR.....	40
1.3.1	<i>Les sept principes pour entretenir une communauté de pratique</i>	40
1.3.2	<i>Les actions de l'animateur d'une communauté</i>	41
1.3.3	<i>Accompagner le changement</i>	43
2	ETUDE DES CONDITIONS D'EMERGENCE DE RESEAUX PROFESSIONNELS EN REGION POITOU-CHARENTES.....	45
2.1	LE DISPOSITIF D'INTELLIGENCE ECONOMIQUE DE LA CRCI DU POITOU-CHARENTES	45
2.1.1	<i>Présentation du réseau consulaire</i>	45
2.1.2	<i>Le dispositif 3IE au sein de la CRCI</i>	45
2.1.2.1	Les acteurs	46
2.1.2.2	Les enjeux et actions.....	46
2.1.2.2.1	Anticiper.....	47
2.1.2.2.2	Faciliter la mise en réseau	48
2.1.2.2.3	Promouvoir	48
2.2	LA MISSION	48
2.2.1	<i>Objectif de la mission</i>	48
2.2.2	<i>Méthodologie concernant les entretiens</i>	49

2.2.2.1	Entretiens ou enquête en ligne	49
2.2.2.2	Choix de personnes interrogées	49
2.2.2.3	Réalisation du guide d'entretien	50
2.2.2.4	Conduite et analyse des entretiens.....	50
2.3	RESULTAT DE L'ETUDE	51
2.3.1	<i>La structuration des espaces d'échange</i>	52
2.3.1.1	Accompagner la rencontre des membres	52
2.3.1.1.1	La connaissance des membres par l'animateur.....	52
2.3.1.1.2	La connaissance des membres par l'extérieur	52
2.3.1.1.3	La connaissance des membres entre eux.....	52
2.3.1.2	Un espace d'échange pensé sur différents modes	53
2.3.1.2.1	Un espace d'échange physique.....	53
2.3.1.2.2	Un espace d'échange virtuel.....	53
2.3.1.2.2.1	L'existant	53
2.3.1.2.2.2	La demande	54
2.3.2	<i>L'entretien des espaces d'échange</i>	54
2.3.2.1	La demande « des choses »	54
2.3.2.2	La diffusion « des choses »	55
2.3.2.3	L'apport du travail en commun	55
2.3.3	<i>L'appréciation</i>	55
2.3.4	<i>La convivialité</i>	56

**TROISIEME PARTIE LE RESPONSABLE DE L'ANIMATION, UN ACCOMPAGNATEUR
DU CHANGEMENT** 57

1 L'ANIMATEUR ET LE LIEN COMMUNAUTAIRE 58

1.1 LA COMMUNAUTE, UNE REPONSE AUX ATTENTES ?..... 58

1.2 LE LIEN PAR LA CONFIANCE..... 59

1.2.1 Aux membres de donner une place à l'animateur

1.2.2 A l'animateur de donner une place à chacun des membres..... 60

2 L'ANIMATEUR ET LES ACTIONS DANS LA MISE A DISPOSITION 61

2.1 UNE CONTEXTUALISATION DANS LA DIFFUSION

2.2 L'ANIMATEUR DANS L'ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT

2.2.1 Les bénéfices des expériences passées

2.2.2 Les actions dans l'accompagnement au changement.....

2.2.2.1 Une équipe d'accompagnement.....

2.2.2.2 Une communication pour que chaque membre adhère au projet.....

2.2.2.3 Une participation pour amener les membres à modifier leurs habitudes.....

2.2.2.4 Une formation pour l'utilisation de l'outil des procédures

2.2.2.5	Une évaluation pour assurer une cohérence dans les actions	64
CONCLUSION	67
BIBLIOGRAPHIE	69
ANNEXE 1 : PRESENTATION DU GUIDE D'ENTRETIEN	1
ANNEXE 2 : LISTE DES RESEAUX PROFESSIONNELS	1

Liste des figures

Figure 1 : Etapes du cycle de vie d'une Communauté de pratique.....	33
Figure 2 : Enjeux et actions relevés dans le schéma sectoriel « Innovation, Information et Intelligence Economique ».....	46

Introduction

Les entreprises et notamment les PME et TPE font de plus en plus l'objet d'une attention et d'un accompagnement quant à leur capacité à mettre en place des actions d'intelligence économique. Il s'agit de les amener à s'ouvrir aussi bien vers l'extérieur que vers l'intérieur de leur organisation afin de capter et utiliser des informations et connaissances utiles pour les décisions stratégiques et donc assurer leurs développements économiques. Pour ce faire, la dimension humaine et ses ressources intellectuelles font l'objet d'une prise en considération de plus en plus marquée. Et, la mise en place de communautés dans le monde professionnel tend à devenir un moyen pour renforcer et faciliter le partage de ces ressources entre des individus.

Ce mémoire fait suite à un stage de 10 semaines au sein du service intelligence économique de la Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie du Poitou-Charentes. L'un des enjeux du dispositif d'intelligence économique développé par cette chambre consulaire est de faciliter la mise en réseau d'entreprises de la région. De nombreux réseaux professionnels existent déjà, mais est-ce qu'au sein de ces réseaux les membres, pour la plupart des chefs de PME ou TPE, échangent des informations, s'entraident pour résoudre des problèmes, partagent des compétences ou des expertises ? Autrement dit, est-ce que derrière ces réseaux professionnels se cachent des communautés de pratique ? Et si ce n'est pas le cas, quelles vont être les conditions pour l'émergence de telles communautés ?

L'objet de notre mission était d'apporter des éléments de réponse à cette dernière question. Nous avons pour cela rencontré des responsables d'animation de réseaux professionnels et orienté nos entretiens pour mettre en perspective la nature des échanges entre les membres et le processus d'animation les accompagnant.

Cette étude est divisée en trois parties : Dans la première, nous nous attachons à présenter l'intelligence économique et ses actions de veille, de gestion de connaissance et de mise en réseau. L'ensemble de ces concepts rapproché à celui de communauté permet de comprendre en quoi le développement d'une communauté de pratique peut être vue comme un dispositif d'intelligence économique.

Dans une deuxième partie, nous abordons la question des conditions pour l'émergence des communautés de pratique en nous appuyant, d'une part sur la littérature rattachée à ce sujet et d'autre part, en présentant une synthèse de l'étude produite à partir des entretiens réalisés lors de notre mission.

Une troisième partie apporte quelques pistes quant à la place que tient l'animateur parmi les membres de la communauté. Nous préconisons notamment quelques points à suivre pour faire de l'animateur un véritable accompagnateur et plus particulièrement lorsque la

communauté va se doter d'un outil informatique censé favoriser les échanges entre les membres.

Nous donnerons au terme émergence une définition minimale, tirée d'une des plus grandes communautés par le nombre de ses contributeurs. Ainsi, dans Wikipédia¹, l'émergence est définie comme désignant « *l'apparition de nouvelles caractéristiques à un certain degré de complexité. Elle se caractérise lorsque l'ensemble fait plus que la somme de ses parties.* »

¹ <http://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89mergence>. [consulté le 15 juin 2009]

Première partie
L'intelligence économique et
l'animation de communauté

1 Quand intelligence économique et gestion de la connaissance deviennent complémentaires

1.1 Le concept d'intelligence économique

1.1.1 Les définitions de l'intelligence économique

1.1.1.1 De l'intelligence économique...

Quelque soit les définitions proposées, l'utilisation faite de l'information et de la connaissance constitue la base de toutes réflexions et de toutes démarches d'intelligence économique. En 1994, le rapport Martre propose une typologie de l'intelligence économique par degré de complexité, mais que l'intelligence économique soit « *primaire, secondaire, tactique ou stratégique* », tout repose sur « *l'utilisation de l'information* », sur « *son recueil et son traitement* ». Ce rapport définit l'intelligence économique comme : « *l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques. Ces diverses actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleures conditions de qualité, de délais et de coût* » (5, Martre).

Neuf ans après, le rapport Carayon va rappeler un certain nombre de définitions venues d'horizons divers et soulignant l'importance pour toute organisation d'intégrer l'évolution dynamique de la société de l'information qui se déploie aujourd'hui (1, Carayon).

- Définition attribuée au Ministère de l'industrie :

*« L'Intelligence économique : outil stratégique de développement des entreprises. Grâce au développement rapide et continu des technologies, l'accès à l'information est aujourd'hui grandement facilité et constitue sans nul doute l'une des caractéristiques majeures de la société qui se crée chaque jour devant nous. L'Intelligence Économique vise à tirer parti de cette situation en développant des méthodes qui permettent l'identification de sources pertinentes d'information, **l'analyse de l'information collectée et sa transformation en connaissance** pour aider à la prise de décision. Tournée vers l'information disponible en dehors de l'entreprise, l'Intelligence Économique couvre de larges domaines d'intérêts, passant de la technologie au marché ou à la réglementation. [...] L'Intelligence Économique est par ailleurs très liée à d'autres concepts comme le **knowledge management** – qui consiste à travailler avec l'information disponible à l'intérieur de l'entreprise – ou le **business intelligence** – qui réside dans l'utilisation des logiciels appropriés pour gérer de l'information quantitative »* (1, Carayon).

- Définition datant de 1992 attribuée à Christian Harbulot, aujourd'hui Directeur de l'école de guerre économique :

*« La problématique de l'intelligence économique met l'accent sur les deux fossés culturels suivants : passage d'une culture fermée à une **culture ouverte de l'information** ; passage d'une culture individuelle à une **culture collective de l'information**. »* (1, Carayon).

- Définition attribuée à l'AFDIE (Association Française de Développement de l'Intelligence Economique) :

*« L'intelligence économique est l'ensemble des moyens qui, organisés en **système de management de la connaissance produit de l'information utile** à la prise de décision dans une perspective de performance et de création de valeur pour toutes les parties prenantes »* (1, Carayon).

- Définition attribuée à l'ADBS (Association des professionnels de l'information et de la documentation) :

*« L'intelligence économique est constituée par l'ensemble des concepts, des outils, des méthodologies et des pratiques permettant de **mettre en relation**, de façon pertinente, **différentes connaissances et informations** dans la perspective de la maîtrise et du développement de la **dynamique économique**. Cette mise en relation implique en particulier : une **mobilisation des hommes**, un traitement et une analyse de l'information et de la connaissance orientés vers une **finalité opérationnelle**, une **circulation efficace** des informations et des connaissances au sein des organisations concernées »* (1, Carayon).

A noter que le site Internet de l'ADBS (consulté le 1^{er} octobre), reprend la définition inscrite dans le rapport Martre. Nous avons préféré garder celle du rapport Carayon car, comme toutes celles présentées ci-dessus, certains termes (en gras) ont retenu notre attention pour traiter de notre sujet alors qu'ils ne se retrouvent pas de manière explicite dans les autres définitions.

Classiquement l'intelligence économique englobe des actions de gestion de l'information (veille, knowledge management et animation de réseaux). Elle va également s'intéresser à l'aspect sécurité de cette information. Le rapport Carayon précise que la sécurité, « *un pilier fondamental de l'intelligence économique* » doit garantir « *une protection du patrimoine intellectuel et matériel des petites entreprises* » (1, Carayon). L'intelligence économique intègre également des démarches de lobbying qui consistent à « *influencer une décision en présentant de manière ouverte les clés d'analyse d'un problème, ses tenants et aboutissants. Cette tentative d'intervention dans les processus de décision publique a évidemment pour*

objectif de faire concorder les choix politiques avec des intérêts particuliers » (4, Marcon et Moinet).

Nous nous intéresserons par la suite plus particulièrement aux actions de veille, knowledge management et animation de réseau et nous verrons en quoi la mise en place de ces actions va permettre à une communauté d'émerger.

1.1.1.2 ... et des intelligences

Limiter l'intelligence économique au seul espace économique est réducteur, *« l'intelligence économique est en cours de spécialisation, et l'élargissement de ses champs d'intérêts s'avère sans frontière »* (3, Duval). Cette discipline et par derrière ses méthodes et outils qui l'accompagnent s'ouvre sur d'autres champs d'applications. Ainsi l'intelligence économique n'est pas que économique, elle se décline dans le domaine juridique permettant *« aux entreprises pour mener leurs affaires de faire face à la complexité des règles de droit et à la nécessité de prendre en compte les régimes juridiques étrangers »*, (3, Duval). Il s'agit également de protéger le patrimoine informationnel de l'entreprise. Dans le domaine des finances, *« les informations comptables et financières sont stratégiques et très précieuses pour qui sait les exploiter »*, (3, Duval). Dans le domaine de la culture, *« face à une situation stratégique majeure en provenance des acteurs internationaux, l'intelligence culturelle devient un instrument nécessaire de puissance et d'influence »* (3, Duval). Dans le domaine de l'humanitaire, *« les ONG peuvent exercer une influence. Cette capacité d'influence étant désormais reconnue, les entreprises savent qu'elles se situent dans un rapport de forces qui ne leur est pas nécessairement favorable. La négociation ou tout du moins la discussion l'emporte, le dédain ou l'ignorance n'étant plus de mise »* (3, Duval). Dans le domaine du sport, *« la performance du sportif ne recouvre plus seulement la notion d'entraînement, mais intègre désormais, selon les disciplines, des éléments tels que l'innovation technologique, la stratégie, l'environnement, l'équipement... Les impacts économiques, sécuritaires, géopolitiques ou encore sociétaux que le sport moderne engendre doivent retenir plus encore l'attention des décideurs et responsables du mouvement sportif et des pouvoirs publics »* (3, Duval). Dans le domaine social, l'intelligence *« ...permet de replacer toute stratégie dans un contexte plus riche, au sein duquel les facteurs culturels complètent largement les analyses. Où l'échange et la coopération remplacent la confrontation comme levier de la relation. Une méthodologie utile au développement, en même temps qu'elle peut être, par la formation, l'échange des pratiques, le vecteur d'une coopération durable. »*. Cette dernière approche est *« un des fondements essentiels de l'intelligence économique telle que nous la concevons en France »* (3, Duval)

L'intelligence économique peut également être déclinée dans d'autres domaines : le développement durable, l'éducation... mais également au niveau d'un territoire.

1.1.2 La territorialisation de l'intelligence économique

Une proposition du rapport Carayon, retenue par la circulaire du 13 septembre 2005 dont l'objet est de généraliser la démarche d'intelligence territoriale retient « *la région comme territoire de référence et de mise en oeuvre de l'intelligence économique territoriale* » (1, Carayon). Des dispositifs d'intelligence économique ont déjà été mis en place à l'échelle régionale.

1.1.2.1 En direction des entreprises

La territorialisation de l'intelligence économique concerne des dispositifs développés en direction des entreprises. En effet, la dimension territoriale de l'intelligence économique a été prise en compte parce que la fermeture d'entreprises a des conséquences directes sur le dynamisme économique local et que « *la compétitivité des PME/PMI est intimement liée à l'attractivité de leur territoire: réseaux de communication adaptés, identification claire des soutiens publics et consulaire, promotion internationale des atouts collectifs...* » (1, Carayon). Cette attractivité du territoire intégrera « *les externalités* », c'est à dire « *des actions permettant une présence renforcée des appuis dont l'entreprise a besoin* » (7, Faugouin). Il s'agit notamment des « *externalités des connaissances* », cela traduit le fait que les connaissances au niveau d'un territoire peuvent être en permanence sorties des entités qui les ont produites et, se diffusant, profiter à d'autres entités (9, Massard et Mehier).

Il y a là l'idée d'une mutualisation des informations utiles et pertinentes à destination des PME/TPE. Ces dernières formant la plus grande partie du tissu économique de la France n'a pas souvent la possibilité d'accéder à toutes les informations disponibles et pourtant indispensables à leur capacité d'anticipation et d'amélioration de leur performance.

Deux questions sont alors posées : « *les connaissances se diffusent t-elles librement dans le territoire ? Les connaissances résultent elles d'une diffusion inintentionnelle, sans coût ou d'une stratégie actions ? Deux conceptions sont développées : une où l'environnement local est source d'externalités spontanées dont les firmes bénéficient ou pas en venant ou non se localiser à proximité (exemple des technopoles). Une autre où les externalités sont élaborées par des actions des responsables de l'environnement local et des entreprises* » (9, Massard et Mehier). Ainsi l'accessibilité ne relève pas nécessairement du positionnement géographique des entreprises, elle sera surtout dépendante du potentiel local de diffusion de connaissance (9, Massard et Mehier). Dans cette approche, le but est de « *créer une synergie et une dynamique de groupe, en veillant à ce que les entreprises mettent en commun certains de leurs savoir-faire et compétences pour être plus compétitives sur le territoire et fasse au marché mondial, dans la limite, bien sûr, du jeu concurrentiel* » (31, Knauf). Pour cela, des réseaux doivent alors être construits avec pour objectif la

mutualisation des informations et des ressources et le partage des connaissances afin de lutter contre le stockage d'information. « *Cette mutualisation doit être orchestrée par les territoires, et particulièrement par l'échelle régionale* » (7, Faugouin).

1.1.2.2 En direction des décideurs du territoire

La territorialisation de l'intelligence économique concerne des dispositifs dédiés aux décideurs stratégiques et institutionnels du territoire. Ils visent les administrations en tant qu'utilisateurs et acteurs des actions de l'intelligence économique dans l'intérêt du développement économique du territoire (8, Goria). Pour anticiper et accompagner la création de nouvelles activités porteuses d'emplois, ces décideurs doivent être informés à partir d'une démarche d'intelligence économique.

Mais si « *l'intelligence territoriale utilise des outils de l'intelligence économique, elle s'en démarque sur de nombreux points, comme l'objectif et le rapport au temps... L'intelligence territoriale est une démarche pragmatique aboutissant à la mise en oeuvre d'outils d'information (recueil, traitement et diffusion) dans un but d'aide à la décision des acteurs territoriaux. C'est aussi une démarche d'accompagnement et d'évaluation des politiques mises en oeuvre par les territoires* » (7, Faugouin).

Dans la mise en place d'un dispositif d'intelligence économique territoriale, huit domaines d'action pourraient être conduits de manière concomitante : (010, Moinet).

- **Vigilance** : dispositif territorial de veille anticipative. Mutualisation de l'information publique au service des acteurs privés et publics du développement. Soutien à la veille stratégique des entreprises.
- **Diagnostic** : diagnostic des ressources propres du territoire, de ses facteurs clés de succès et facteurs critiques d'échec.
- **Coordination de l'action publique** : politique coordonnée entre les différents niveaux de collectivités territoriales et les représentants de l'Etat au sein du territoire afin de valoriser des richesses discriminantes du territoire, via l'innovation.
- **Partenariat** : recherche systématique d'un partenariat public privé dans la recherche fondamentale et appliquée, la formation, la constitution d'espaces économiques coordonnés innovant...
- **Réseaux** : développement et activation de réseaux d'acteurs concourant au développement aux niveaux infra territoriaux, territoriaux et extraterritoriaux, que ce soit au niveau interrégional, national ou transfrontalier.
- **Connaissances et Innovation** : création de dispositifs d'échange de connaissances entre les acteurs privés avec pour objectif de favoriser l'implication territoriale, le maillage des acteurs et l'innovation organisationnelle, technologique, commerciale...

- **Influence et image** : organisation d'un dispositif d'influence et de valorisation de l'image du territoire au niveau national, européen et, plus largement, dans toute région du monde en lien avec les intérêts fondamentaux du territoire.
- **Préservation** : dimension patriotique dans le soutien des acteurs publics aux acteurs privés et politique de sécurité économique vis-à-vis des acteurs clés innovants.

1.1.2.3 Un dispositif basé sur le relationnel

La territorialisation de l'intelligence économique s'appuie « *sur un accompagnement public en direction d'une meilleure maîtrise des circuits informationnels* » (32, Knauf). Mais un accompagnement qui nécessite alors une coordination entre les différents acteurs d'un territoire. Le rapport Carayon précise que « *l'attractivité des territoires nécessite surtout une stratégie élaborée entre les partenaires publics et privés* » (1, Carayon). Ainsi la territorialisation de l'intelligence économique va engager une coordination entre les différents acteurs publics, les différents acteurs privés et entre les acteurs privés et publics. Et c'est cette recherche de relation qui est stratégique dans une démarche d'intelligence territoriale. « *Seule la rencontre et le partage avec l'Autre peuvent permettre d'avancer et d'innover* » (10, Moinet). La territorialisation de l'intelligence économique doit, « *par le partage d'information relier des acteurs publics et privés, engagés dans une dynamique de projets sur un territoire* » (31, Knauf). Ces projets sont aujourd'hui centrés à partir de la mise en place et du fonctionnement des pôles de compétitivité, de technopôles, districts industriels...

Idéalement, un dispositif de territorialisation de l'intelligence économique est un « *dispositif de coordination intentionnelle générateur de connaissances... L'intelligence territoriale existe véritablement lorsque s'opère une fertilisation croisée des compétences et des investissements stratégiques entre entreprises, réseaux d'entreprises, centres de recherche, centre de formations, collectivités territoriales, service de l'état...* » (10, Moinet).

1.2 Les entreprises dans l'économie de la connaissance

L'intelligence économique se nourrit de l'information pour produire de l'information stratégique, utile à la décision, et pour produire de nouvelles connaissances. Ce processus de production s'articule autour d'un système informationnel et de différentes actions. Avant d'aborder ces points nous précisons ce que signifient données, information, connaissance/savoir.

- « *Une donnée est un fait discret et objectif...il n'y a normalement pas d'intention ni de projet* » (16, Prax).

- **L'information** est une donnée contextuelle pouvant servir à une prise de décision. *« C'est le récepteur qui décidera si le message qu'il reçoit représente une information. Cela suppose qu'il possède la connaissance lui permettant de transformer le message en information »* (16, Prax).
- *« **Le savoir (ou la connaissance)** se décompose en un ensemble de données et d'informations qu'un individu a interprété, reformulé et mis en perspective grâce à son expérience du sujet et à ses capacités d'analyse et de synthèse »* (2, Delbecque). *« La connaissance n'est pas seulement mémoire, elle reste activable selon une finalité, une intention, un projet »* (16, Prax). Il faut pouvoir distinguer la connaissance tacite et la connaissance explicite. *« Les connaissances explicites sont les savoirs facilement accessibles, codifiables et communicables...transmissibles en langage formel et systématique . Les connaissances tacites sont celles que l'on ne peut décrire par écrit ou même verbalement. Ces dernières englobent autant le savoir-faire que tout ce qui est expérience professionnelle intuitive... elle est enracinée dans l'action, dans les pratiques quotidiennes, dans un contexte spécifique.»* (12, Amerouali).

1.2.1 La veille

Il existe dans la littérature de nombreuses définitions de la veille, d'autant plus qu'*« il n'existe pas une veille mais des veilles dont la réalité va dépendre des secteurs, de la culture de l'entreprise, de son champ concurrentiel et des moyens alloués... Pour une entreprise, l'essentiel est de couvrir les thématiques qui entrent dans son environnement pertinent et répondent aux questions précises qu'elle se pose afin d'atteindre des objectifs stratégiques »* (4, Marcon et Moinet).

La veille qui repose sur une approche appropriée de l'information et de ses enjeux s'appuie sur un dispositif combinant réseaux humains et technologie, permettant à une décision d'être prise à partir d'une information mise en valeur. La veille va se concevoir dans le cadre d'un cycle ininterrompu et dynamique s'articulant en phase :

- **Phase de ciblage** : *« opération qui cherche à délimiter la partie de l'environnement de l'organisation que nous voulons mettre sous surveillance anticipative »,* (06, Salgues). Il s'agit de définir précisément le besoin d'information pour apporter une réponse en adéquation. Cette phase doit permettre de définir les objectifs visés, le public à qui s'adressera la réponse. Elle doit également permettre de rendre *« le processus le plus efficace et le plus efficient que possible c'est-à-dire au moindre coût et au moindre effort »*, seront alors déterminées les contraintes de temps et de budget (6, Salgues).

- **Phase de recherche** : opération qui doit permettre de se procurer l'information nécessaire. Il faut pour cela « repérer et connaître intimement les bonnes sources d'information, qu'elles soient techniques ou humaines, internes ou externes à l'organisation » (4, Marcon et Moinet). Les sources vont être de plusieurs types : ouvertes, elles vont être accessibles à tous, elles seront publiques mais pas nécessairement gratuites. Fermées « protégées par la loi ou le contrat et réservées aux seules personnes habilitées et autorisées » (4, Marcon et Moinet). Il y a également les informations qui ne sont pas ouvertes au public mais qui ne sont pas non plus marquées par le plus grand secret. Ces informations vont être le plus souvent orales et obtenues par des rencontres et des écoutes attentives de clients, distributeurs, fournisseurs... Ce sont des informations de première main, obtenues à la source. Certaines existent déjà dans l'organisation, mais parce que réparties chez différents collaborateurs, informelles et implicites, elles ne seront pas suffisamment exploitées. Cette recherche tournée vers l'intérieur nécessite la mise en place d'un dispositif à part entière de management de la connaissance.
- **Phase de traitement** : opération qui comporte plusieurs tâches. La première consiste à sélectionner et valider les informations intéressantes parmi celles collectées en cohérence avec l'objectif fixé dans la phase de ciblage. Cela passe par le recoupement des informations et ainsi de s'assurer de leurs fiabilités. La deuxième tâche consiste en la valorisation de l'information, « *il s'agit de créer des informations d'intérêt stratégique ou bien de créer du sens à partir des signaux faibles* ». C'est une transformation « *des informations atemporelles et chaotiques en représentations structurées et significatives* » (6, Salgues). Cette valorisation « *s'appuie évidemment sur la mémoire et sur l'expérience de l'expert comme de l'organisation* » (4, Marcon et Moinet).
- **Phase de diffusion** : opération qui consiste à transmettre l'information aux utilisateurs finaux mais également dans un lieu de stockage. Ce lieu et les procédures qui l'accompagnent sont indispensables pour garantir l'efficacité de nouvelles phases de recherche et traitement de l'information. S'il faut stocker l'ensemble de l'information récoltée avant la sélection, cela ne va pas sans « *poser un problème de légitimité et de durée de stockage* » (06, Salgues). Il s'agit de stocker, tout au moins une partie de l'information sélectionnée et le produit final (bibliographie, synthèse, rapport, analyse). Organiser et prévoir ce que l'on veut stocker est un dispositif à part entière qui repose sur une durée de conservation assez longue de l'information, mais dont l'accès doit pouvoir être immédiat. Cette phase comprend aussi la distribution et la mise à disposition de l'information traitée à des utilisateurs potentiels ou précisément au commanditaire. Large ou ciblée, interne ou externe à l'organisation, cette diffusion sera efficace « *si les informations*

sont prises en compte par les utilisateurs pour leurs prises de décision et si elles conduisent à induire ou modifier leur comportement » (6, Salgues). Ce n'est pas l'information seule qui est importante, mais le contexte dans lequel les idées sont utilisées et la valeur qu'elles apportent à l'organisation.

- **Phase d'animation** : opération transversale qui permet de prendre en compte le cycle d'information comme un tout et non comme des phases isolées. Cette animation garantira une dynamique de l'ensemble des phases précédentes. Des échanges et des retours d'appréciation avec les utilisateurs sont des facteurs de continuité et de dynamisme (6, Salgues), et permettent d'obtenir des informations co-élaborées (4, Marcon et Moinet).

Dans ces différentes phases, le veilleur doit différencier pour l'utilisateur ce qui est intéressant qu'il connaisse de ce qu'il a besoin de savoir dans un moment opportun. Ce n'est pas trop d'information qui tue l'information, mais le fait de ne pas en avoir une approche appropriée.

1.2.2 Le knowledge management

1.2.2.1 Définition du knowledge management

« C'est par la veille que née la prise de conscience de la nécessité de développer la gestion de connaissance, le tout pouvant constituer l'intelligence économique » (4, Marcon et Moinet). Une certaine complémentarité existe entre la veille et le knowledge management : la veille permettant de connaître son environnement externe, le knowledge management son environnement interne.

Cette notion fait l'objet de nombreuses définitions mais toutes visent à exprimer une meilleure utilisation des connaissances de l'entreprise dans laquelle chaque acteur dépend des autres pour créer de nouvelles connaissances et avec pour finalité d'améliorer la performance de l'entreprise.

Le knowledge management utilise *« des items aussi divers que pensées, idées, intuitions, pratiques, expériences » (16, Prax). Autour de ces items, se mettent en place des processus de création, d'enrichissement, de capitalisation et de diffusion des savoirs. Cela suppose que la connaissance soit capturée là où elle est créée, qu'elle soit partagée et appliquée à un processus de l'entreprise. Si dans un premier temps il s'agit de manager des items émis par des personnes dans l'exercice de leurs fonctions, il faut ensuite impliquer tous les acteurs de l'organisation dans le processus de knowledge management, en tant que consommateurs et producteurs, (16, Prax).*

1.2.2.2 L'information en tant que capital personnel est « une faute professionnelle grave »

L'enjeu du knowledge management est d'apporter de la valeur à une ressource immatérielle détenue par des individus. Cette valeur sera « *un enrichissement mutuel des individus au sein d'une entreprise, pour générer une synergie dont le résultat est supérieur à la somme des énergies individuelles...* » (12, Amérouali). Jean-Yves Prax précise que « *pour l'entreprise, l'enjeu du knowledge management, c'est que la performance collective soit supérieure à la somme des performances individuelles* ». Autrement dit, le knowledge management créé une émergence devant permettre aux individus d'une organisation « *d'adapter et de planifier leur comportement en fonction de ce qu'ils savent réciproquement les uns des autres* » (29, Daasi et Favier). Ainsi le knowledge management s'intéresse à la manière dont la connaissance peut apporter de la valeur à l'entreprise et à ses parties prenantes... à s'assurer que les connaissances peuvent être gérées de manière à produire des innovations continues et de meilleures performances. Cette approche pour gérer ces savoirs nouveaux va donner la capacité aux entreprises de réagir rapidement au besoin du client, créer de nouveaux marchés, développer de nouveaux produits et mieux appréhender les nouvelles technologies, (2, Delbecque). Parce que « *le principal enjeu de la création de connaissance mutuelle est la maîtrise de situation d'incertitude* » (29, Daasi et Favier).

Le Rapport Martre souligne l'importance dans les économies nationales les plus performantes de cette capacité à favoriser une pratique de transfert de savoir. Replaçant ainsi l'information non pas comme un capital personnel destiné à la valorisation des individus dans la structure hiérarchique, mais intégrée comme bien immatériel à l'outil de travail. « *Elle est à ce titre une source collective de profit et une des garanties de la pérennité de l'entreprise. Garder l'information par devers soi devient une faute professionnelle grave, dans la mesure où un tel acte individuel peut être considéré comme une menace pour la compétitivité de l'entreprise et donc pour la collectivité salariale* » (5, Martre).

Si la veille peut être appliquée individuellement, pour un seul acteur de l'entreprise, le knowledge management ne peut être réalisé que dans une dimension collective.

1.2.2.3 Objectifs : capitaliser – partager – créer, innover

Au cœur du knowledge management se dégagent deux fonctions :

Une fonction de capitalisation des connaissances « *dans laquelle il faut identifier et recueillir les connaissances ; elles peuvent concerner les objets, les acteurs ou les processus mis en jeu dans l'organisation* » (13, Beguin-Verbrugge).

Une fonction de création ou d'acquisition des connaissances pour laquelle « *il faut modéliser et formaliser des connaissances, c'est-à-dire mettre en forme les contenus recueillis de manière à les rendre plus facilement accessibles* » (13, Beguin-Verbrugge).

Ces deux fonctions ne pourront se réaliser que dans **un processus de partage des connaissances**, cela passe par « *l'organisation d'un système facilitant à la fois le lien entre les unités de connaissance et l'accès de chaque acteur de l'entreprise aux connaissances susceptibles de lui être utiles. Ces derniers pourront les relier ou contribuer à les enrichir* » (13, Beguin-Verbrugge).

Nous avons vu précédemment qu'il fallait faire la distinction entre savoir tacite et savoir explicite. De cette distinction, résulte quatre schémas de création de nouveau savoir dans l'entreprise, Nonaka parle de cycle de vie des connaissances, (15, Nonaka).

- **La socialisation** ou échange de connaissances tacites : des connaissances sont partagées directement entre deux individus. C'est le cas du maître qui transmet à l'apprenti. Celui dernier par l'observation, l'imitation et la pratique est « socialisée » au métier. Mais parce que ces connaissances ne sont pas explicites, elles ne toucheront pas l'entreprise dans son ensemble (15, Nonaka).
- **La combinaison** ou échange de connaissance explicite : des connaissances explicites vont être combinées dans un nouvel ensemble. Par exemple, la synthèse d'informations provenant de sources multiples. Cependant ce nouvel ensemble n'enrichit pas le socle de connaissance de l'entreprise (15, Nonaka).
- **La formalisation** ou échange du tacite vers l'explicite : pour être partagée dans le temps ou à distance, les connaissances tacites devront être converties en connaissances explicites. Il faut pour cela être capable de capter le tacite et de l'énoncer, « d'exprimer l'inexprimable » (15, Nonaka).
- **L'appropriation** ou échange de connaissances explicites vers le tacite : le partage du savoir explicite va permettre à d'autres salariés de l'utiliser pour étendre et réorganiser leurs propres savoirs tacites (15, Nonaka).

1.2.2.4 Approche territoriale du knowledge management

Trois fonctions du knowledge management peuvent être déclinées au territoire : partage de savoirs, cartographie des connaissances (ou capitalisation), création de connaissances (8, Goria).

- **La fonction partage de savoirs**, « *est axée exclusivement sur la mise en place de lieux et d'outils de mise à disposition, de partage et d'échange de connaissances à destination des acteurs du territoire, dont les chefs d'entreprises* ». Actions qui visent

à mettre « à disposition des plateformes de communication et de partage et d'échange de connaissance dédiées à des communautés ayant une assise territoriale. » (8, Goria).

- **La fonction cartographie** au niveau du territoire correspond à ce que les entreprises peuvent réaliser lorsqu'il s'agit « de mieux connaître les savoirs, compétences et connaissances situés en leur sein, avant d'éventuellement améliorer les flux et échanges d'informations. », (8, Goria).
- **La fonction création de la connaissance** correspond aux actions de conversion de connaissances tacites des entreprises en connaissances explicites et organisées, communes à tous les acteurs du territoire dans une perspective d'amélioration de la coordination, de l'attractivité et des capacités d'innovation de ces mêmes acteurs (8, Goria).

Jean-Yves Prax souligne également que « les principes du knowledge management s'appliquent au territoire et à ses acteurs... à condition de « casser les pyramides hiérarchiques... les acteurs du territoire seront à leur tour conduits à passer de l'isolement à la coopération, du cloisonnement à la transversalité, de la gestion des ressources et des moyens au projet de territoire et à la quête de sens, de l'autarcie à l'échange. Seule cette coopération peut donner naissance au territoire autonome, vivant et intelligent du XXIème siècle » (16, Prax).

Les deux fonctions d'un dispositif d'intelligence économique qui sont directement impliquées dans la gestion du capital immatériel, la veille et le knowledge management, seront efficaces si des individus, producteurs-diffuseurs de connaissance, sont mobilisés au sein de réseaux.

1.2.3 La mise en réseaux

Dans le cadre de l'intelligence économique, le réseau couvre deux aspects qui s'enchevêtrent. Le réseau en tant que forme organisationnelle et le réseau en tant qu'ensemble de correspondants, internes ou externes à l'organisation eux mêmes pouvant être organisés en réseaux. Autrement dit un enchevêtrement entre le réseau comme mode d'organisation des entreprises, de « système qui rassemble » et le réseau personnel, composé « d'assemblage de petites unités dispersées, reliées entre elles de façon plus ou moins formelle et organisée, pour satisfaire des besoins communs » (20, Geniaux et Mira Bonnardel).

1.2.3.1 L'appui du réseau

Le réseau apparaît comme « la forme organisationnelle combinant : souplesse, flexibilité, richesse et dynamisme » (20, Geniaux et Mira Bonnardel). Dans ce cadre, « les réseaux sont favorables aux apprentissages et transforment l'organisation en organisation apprenante

grâce à une amélioration continue, une innovation systématique. Ce type d'organisation favorise la compétitivité individuelle, l'information structurante et circulante, allie la compétition à la concurrence et débouche sur une synergie créatrice » (20, Geniaux et Mira Bonnardel). La structure réseau vient rompre avec la structure hiérarchique ou organisation pyramidale marquée par « la contrainte, l'obéissance, l'ordre, la limitation du hasard, la discipline, l'information diffusée et contrôlée » (4, Marcon et Moinet). Le rapport Martre indique que « la diffusion de l'intelligence économique se heurte à des blocages culturels et organisationnels. Ceux-ci sont caractéristiques d'une gestion individuelle de l'information... » « La perpétuation de ce mode organisationnel hiérarchique dans les entreprises françaises rend plus difficile la création et l'animation de réseaux visant à établir une nouvelle structure de pouvoir fondée sur le partage de l'information et sa meilleure circulation » (5, Martre).

Le réseau en tant que forme organisationnelle, marquée par la souplesse, la réactivité, et l'ouverture, va être un appui à la mobilisation et à l'implication collective que nécessite notamment le knowledge management. Bien entendu d'autres facteurs sont nécessaires pour favoriser une culture de partage et de transmission de connaissance. Nous étudierons ces facteurs dans la partie consacrée aux communautés.

1.2.3.2 L'utilisation du réseau

Au-delà de sa structure, le réseau s'utilise en tant qu'outil de surveillance ou de partage, car il « permet l'accès plus rapide à des ressources et des connaissances plus étendues », soit comme outils de pouvoir « pour présenter une offre commune, pour bénéficier de coûts avantageux, ou encore pour avoir plus de pouvoir sur le marché » (20, Geniaux et Mira Bonnardel). Nous sommes dans une utilisation du réseau en tant que réseau humain définit dans le rapport Martre comme : « un ensemble de personnes partageant un intérêt pour une technique ou pour un objectif commun et échangeant sur ce sujet des informations et, éventuellement, des renseignements, indépendamment ou non des liens professionnels ou hiérarchiques pouvant les réunir. Un réseau peut être interne ou externe à l'entreprise ou encore mixte de ce point de vue. En effet, les membres d'un réseau interne peuvent entretenir des relations avec des personnes n'appartenant pas à l'entreprise et il peut aussi exister des réseaux inter-entreprises. ». Le rapport Carayon soulignant à son tour que « l'intelligence économique ne coûte rien... son efficacité repose sur celle des réseaux, des circuits de l'information sur la mobilisation de chacun des acteurs concernés, sur la mobilisation des pouvoirs publics... » (1, Carayon).

Le principal intérêt pour un individu de se trouver dans un réseau est l'accès à des informations et à des connaissances. Mais cet accès va être largement dépendant de la volonté des membres pour diffuser ou partager des informations. En effet si l'action en réseau est nécessaire aux actions de l'intelligence économique, Marcon récusé à partir de

travaux de sociologues sur les réseaux que « *la constitution de pôles de compétitivité serait naturellement génératrice de synergie entre leurs membres, que tout homme d'entreprise est naturellement homme de réseau ou que tout acteur que l'on désigne pour s'inscrire dans un dispositif d'intelligence économique ou d'intelligence territoriale sera un homme de réseau* » (22, Marcon). Il y a une nécessité de former « *les veilleurs, chargés d'intelligence économique et autres animateurs de dispositifs territoriaux à l'action en réseau et, dans ces formations, de ne pas en rester aux discours de l'outil, du "truc" ou de l'ardente obligation* » (22, Marcon).

L'intelligence économique, dispositif d'aide à la décision va s'appuyer sur l'animation de réseaux inscrit dans un double mouvement : « *une ouverture/fermeture sur l'extérieur et/ou d'intérieur en mobilisant on non un réseau d'acteurs externe et/ou interne. Une vision de l'interne (l'organisation) et de l'externe (l'environnement)* » (23, Phanuel). Une action réseau peut recouvrir par derrière une action de veille et/ou une action de knowledge management. Une action réseau suppose que chaque membre va être porteur de connaissances, de savoirs et savoirs-faire qui pourraient être bénéfique à l'ensemble du réseau.

Quelque soit le regard porté sur l'intelligence économique et ses actions qui l'alimentent, ce sont les informations et les connaissances qui vont permettre aux organisations de faire face aux menaces et aux opportunités. Cette ressource intellectuelle doit être maîtrisée et s'inscrire dans un dispositif organisé dont le « *le système informationnel* » se trouvera être le point central.

1.2.4 Un système informationnel

Un système informationnel a pour but d'aider une organisation à mieux communiquer et à être plus efficace. Entendu dans un sens large, il va toucher « *au management de l'information, à la circulation de l'information, aux systèmes et services d'information, les pratiques informationnelles et les nouveaux usages* » (24, Boizard-Roux). C'est une vision large qui permet dans le cadre d'un dispositif d'intelligence économique avec ses actions de couvrir les dimensions à la fois techniques et humaines.

La bonne gestion d'un système informationnel est indispensable à sa performance et devient aujourd'hui un avantage compétitif. Pour les organisations, le capital immatériel détenu par son personnel est une ressource avantageuse. « *Les hommes créent aujourd'hui de la prospérité en transformant une matière première que l'on nomme l'information...* (02, Delbecq). L'objectif principal d'une entreprise n'est pas de rendre l'information intelligible et accessible. Une entreprise se doit d'avoir une stratégie de développement lui permettant d'être innovante (innovation technique, managériale, marketing...), de développer des marchés, d'être compétitive... Cependant, le moyen principal aujourd'hui pour répondre à

ces objectifs est d'acquérir une vision intelligente de son environnement et de prendre des décisions permettant son développement économique. Le système informationnel d'une entreprise est ce moyen, avec l'appui des nouvelles technologies de l'information et des communications mais également avec une dynamique collective humaine.

« L'importance du système d'information pour la cohésion de l'entreprise, son organisation, la gestion des compétences et la construction de compétences nouvelles, en fait un comportement déterminant » (26, Boizard-Roux). Le système d'information va donc être construit avec des individus, des outils techniques et des procédures dont l'ensemble doit lui assurer une stabilité cohérente.

Si la gestion d'un système informationnel au sein d'une entreprise est déterminante pour sa performance, une territorialisation de l'intelligence économique nécessite également la construction et le management d'un système informationnel pour faciliter les échanges entre les différents acteurs d'un même territoire.

La transformation des systèmes d'information doit s'inscrire dans une vision qui ne se limite pas à la seule intégration de l'outil technique. D'autant plus que ces outils sont souvent souhaités pour faciliter une construction collective du savoir et peuvent donc avoir un impact fort sur les pratiques, les comportements au travail. La mise en place d'un système informationnel nécessite au moins la prise en compte d'une capacité de gouvernance et de changement (dimension politique), d'une capacité d'appropriation (dimension organisationnelle), d'une capacité de pilotage de projet (dimension management) (26, Boizard-Roux).

2 Quand les communautés de pratique servent l'intelligence économique

2.1 Le concept de communauté de pratique

2.1.1 L'approche initiale

2.1.1.1 Définition

Pour définir le terme de communauté de pratique, de nombreux auteurs se réfèrent à celle donnée par Wenger. *« Les communautés de pratique sont des groupes d'individus partageant le même intérêt, le même ensemble de problèmes, ou une passion autour d'un thème spécifique et qui approfondissent leurs connaissances et leurs expertises en interagissant régulièrement »* (24, Wenger).

Derrière les communautés de pratique, il y a la question de l'apprentissage. Nous présenterons de façon succincte la théorie constructiviste et la théorie interactionniste, qui sont celles privilégiées par les auteurs pour aborder les communautés de pratiques

- **Dans les théories constructivistes ou théories de la pratique**, entre le recueil et la mise en application, le savoir va être confronté avec des actions réelles. Ainsi, *« toute connaissance n'acquiert son statut que dans le contexte de sa mise en application. »* Wenger souligne que l'intérêt pédagogique de ces théories *« est axé sur les tâches et accorde une préférence aux activités concrètes »* (25, Gervais).
- **L'interactionniste social** va distinguer *« des phénomènes d'ordre socio affectif (échange au niveau des sentiments) et d'ordre socio opérationnel ou fonctionnel »* (29, Daasi et Favier). Pour les membres d'une communauté, le principal enjeu est la maîtrise des situations d'incertitude, *« l'interaction entre les membres joue un rôle fondamental dans le développement de la cognition »*. Cette théorie va être alors *« plus centrée sur le jeu des acteurs »* (19, Ferrary et Dibiaggio).

Le mécanisme d'appartenance à une communauté de pratique concerne l'affiliation et l'identité pour l'approche interactionniste alors que pour la théorie de la pratique, l'appartenance est une question de participation et d'apprentissage. Wenger, sans exclure l'interaction, privilégie la pratique comme source de cohésion et de point de départ d'une communauté, indiquant qu'il faut *« porter attention aux mécanismes d'appartenance au-delà de l'affiliation »* (25, Gervais).

2.1.1.2 La cohérence d'une communauté à travers sa pratique

Wenger définit trois dimensions fondamentales d'une pratique contribuant à la cohérence d'une communauté.

- **L'engagement mutuel** : « *L'appartenance à une communauté pratique, est d'abord et avant tout, une question d'engagement mutuel.* » La pratique au sein d'une communauté existe parce que des individus s'engagent dans des actions dont le sens est négocié entre eux. La cohérence d'une communauté de pratique se nourrit de l'engagement mutuel et se maintiendra par la pratique dans le cadre de relations étroites entre les membres quelque soit leur diversité. L'engagement mutuel permet « *de développer des façons communes de faire des choses* ». Dans les communautés caractérisées par l'entraide, l'engagement mutuel « *est fondé sur notre compétence mais aussi sur celle des autres* » et la capacité « *à savoir donner et recevoir de l'aide* » (24, Wenger).
- **L'entreprise commune** : « *Les communautés de pratique créent leur pratique.* » Une entreprise commune est un processus collectif de négociation impliquant la création de responsabilité mutuelle entre les personnes impliquées. Cette négociation ne signifie pas que tout le monde s'accorde sur tous les points mais qu'il ait été trouvé une façon de faire ensemble. Il ne s'agit pas de fixer un objectif commun mais plutôt des actions dans ce qu'elles ont d'immédiat, (24, Wenger).
- **Un répertoire partagé** : Le répertoire d'une communauté comprend tous les items « *adoptés au cours de son existence et devenus partie intégrante de la pratique* ». Ils pourront être réutilisés dans de nouvelles actions assurant la poursuite des pratiques ou être l'objet de négociation et de nouvelles significations. Wenger parle de réification, processus qui consiste à donner forme à l'expérience par la création « *d'artefact* » pour garder des traces de l'histoire de l'engagement mutuel au sein de la communauté, (24, Wenger).

Ainsi selon cette approche, « *l'apprentissage serait fondamentalement lié au fait, pour un individu d'être en situation d'action ; de participer, dans l'approche de ces situations, à une pratique sociale, enfin d'accepter de voir son identité transformée par cette participation à la pratique d'une communauté* » (21, Lefebvre, Roos et Sardas). Ces communautés de pratique émergent spontanément en dehors de l'organisation.

2.1.2 La nouvelle approche

2.1.2.1 Vers la prescription de modalités de gestion de communautés

L'approche précédente « *s'oppose à la vision de l'apprentissage portée par l'approche knowledge management comme transfert de connaissance explicites indépendamment des*

questions d'actions, de socialisation et d'identité » (21, Lefebvre, Roos et Sardas), tout comme elle s'oppose à l'idée de communauté en tant qu'organisation formelle. Cependant, les auteurs précédents rappellent que cette première théorie des communautés de pratique en laisse place à de nouvelles, à « *visée d'action* » dites « *théories prescriptives* » (21, Lefebvre, Roos et Sardas). Wenger lui-même admet la possibilité d'un « *guide de management de connaissance pour développer les communautés de pratiques* », (036, Wenger, MC Dermott et Snyder). Cette nouvelle approche s'efforce donc de prescrire les modalités d'animation de ces communautés pour « *relier les membres entre eux, aider et développer les pratiques favoriser la capitalisation de connaissance et leur inscription dans l'utilisation d'outils ou de méthodes* » (21, Lefebvre, Roos et Sardas).

2.1.2.2 Le contexte de la nouvelle approche

Rappelons que la connaissance dans une approche de knowledge management est envisagée de deux sortes : la connaissance explicite et la connaissance implicite. Pour cette dernière, la transmission se fera par interaction entre les personnes. La communauté va favoriser la mise en relation de personnes et faciliter le développement et le dynamisme d'une démarche de knowledge management. Le knowledge management est alors intégré dans une approche de communautés de pratique (21, Lefebvre, Roos et Sardas), mais ces dernières peuvent également être « *envisagées comme une technique de gestion des connaissances...* » (35, Soenen).

Cette nouvelle approche se situe dans un contexte où l'utilisation des TIC s'est largement propagée dans les organisations. Les nouvelles technologies du Web en donnant un nouvel environnement aux communautés, permettent aux internautes d'interagir entre eux et sur le contenu des pages. Cela a conduit à la multiplication de bases de connaissances, de plateformes avec Forum, wiki, messagerie instantanée mais dont l'utilisation a souvent été très limitée. En effet, ces technologies du Web ne permettent pas toujours de structurer ou contextualiser les échanges. Les connaissances devenant alors difficilement réutilisables par les autres membres dans le contexte de travail. Le plus important étant de susciter des interactions entre des personnes. Il est nécessaire pour cela de « *les amener à devenir conscients qu'ils ont des pratiques et des besoins communs et mettre l'accent sur les aspects de mise en relation de ces personnes* » (30, Garrot).

Avec cette nouvelle approche, il convient « *d'accepter que les communautés de pratique puissent être suscitées et non pas seulement spontanées, formalisées et non pas seulement informelles.* » (21, Lefebvre, Roos et Sardas) Il ne s'agit pas seulement de gérer des connaissances mais le collectif qui les crée. L'émergence spontanée de communauté de pratique n'est pas garantie, il existe des conditions d'effectivité (20, Géniaux et Mira-Bonnardel).

2.2 Présentation d'une communauté de pratique

2.2.1 Les caractéristiques principales

La définition suivante nous permet de donner les principales caractéristiques d'une communauté de pratique : « *groupe d'employés d'une même organisation ou de plusieurs organisations, exerçant un même métier, qui collaborent en dehors des cadres établis par leur organisation, pour une durée non fixée. De façon générale, ces personnes ont pour but d'améliorer les conditions de l'exercice de leur profession en résolvant des problèmes de façon collective et de perfectionner leurs pratiques professionnelles (les novices apprennent des anciens)* » (30, Garrot).

A partir de cette définition, il apparaît que les communautés de pratique se caractérisent par :

- **Un regroupement** : Des personnes qui partagent des pratiques communes se rassemblent. La frontière de ce groupe n'est pas l'entreprise.
- **Des centres d'intérêts et buts communs** : Les personnes se mettent en relation pour résoudre des problèmes, partager des idées, établir des standards et référentiels, construire des outils communs et développer des relations entre pairs.
- **Le développement d'une identité communautaire** : Avec le temps, la communauté de pratique développe une expertise particulière qui la distingue des autres groupes ou autres communautés.
- **Le développement des compétences, de connaissance et des expertises** : La communauté de pratique repose sur des activités d'échange et d'entraide pour développer les compétences des membres, enrichir leurs expériences, approfondir leurs connaissances et affiner leur expertise.
- **La résolution de problèmes par l'innovation** : Les membres partagent leurs expériences et connaissances pour résoudre des problèmes de manière créative, par de nouvelles approches.

Ces caractéristiques s'organisent autour d'un **répertoire partagé de ressources communes** et de plus en plus souvent d'un **espace en ligne spécifique**. Des auteurs utiliseront le terme « *virtuel* » pour indiquer qu'une partie importante des communications entre les membres d'une communauté repose sur des outils de communication électronique. D'autres préféreront le terme « *en ligne* » pour lever « *l'ambiguïté laissant supposer que la communauté, ses membres, ses productions, ne sont pas réels. En ligne signifiant alors que les interactions entre les membres et les activités de la communauté sont supportées par une plate-forme informatique* » (30, Garrot).

2.2.2 Le cycle de vie d'une communauté de pratique



1. Figure 1 : Etapes du cycle de vie d'une Communauté de pratique (36, Wenger, MCDermott et Snyder).

Les catégorisations du cycle de vie d'une communauté ont pour objet de savoir pourquoi certaines communautés durent plus longtemps que d'autres ou pourquoi elles n'évoluent pas. La dynamique d'une communauté se décompose en 5 niveaux d'énergie et de visibilité: potentialité, regroupement, maturation, organisation, transformation.

Ce modèle pose des limites dont celle d'avoir un caractère déterministe marqué par une succession de phases linéaire définies dont l'enchaînement est improbable. Une étude de Gongla et Rizzuto (2001) permet d'indiquer que « *les communautés peuvent rester à certaines phases de développement et ne jamais évoluer aux phases suivantes, elles peuvent avancer de phases ou reculer soudainement* » (18, Bos Cuisi).

2.2.3 Réseaux et communautés, mêmes finalités ?

Il est parfois difficile de distinguer le réseau d'une communauté. Dans la littérature certains auteurs ne le font pas nécessairement d'autres proposent une distinction. Le réseau servirait essentiellement à faire circuler l'information, la communauté serait créatrice de connaissances nouvelles par le partage entre les membres. Le réseau va faciliter la mise en relation d'individus afin qu'ils puissent travailler les uns avec les autres dans un esprit de coopération, c'est-à-dire dans la mise en commun de ressources (31, Knauf). Pour une communauté apparaît alors la nécessité d'un animateur chargé de manager la connaissance partagée, c'est-à-dire de faire en sorte que « *les apports de chacun correspondent à des*

préoccupations communes et que tous apportent leur expertise pour faire émerger de nouvelles perspectives » (31, Knauf).

Cependant, *« une communauté peut être représentée comme la continuation d'un réseau...Les réseaux peuvent ainsi se transformer en communauté et vice versa, disparaître, re-émerger selon les circonstances et les pratiques des acteurs. Cette transformation peut être temporaire ou vécue par certains membres actifs » (17, Bos Cuisi).* Autrement dit, il y aurait au sein des réseaux l'existence de communautés qui s'ignorent. L'idée est de préciser que *« les groupes qui échangent entre eux des informations ne constituent pas pour autant des communautés. Pour revendiquer cette appellation, un groupe humain doit aussi posséder une mémoire commune. Cette mémoire peut être réelle, tissée de liens humains, reposant sur l'ancienneté ou les rites d'appartenance » (34, Moinet et Darantière).*

Réseaux ou communautés, *« l'intelligence économique peut prendre plusieurs formes, tout autant concurrentielles que coopératives, dans le cadre de recherches d'alliances sur un savoir-faire » (4, Martre).* Cependant, un rassemblement de personnes intéresse plus facilement l'intelligence économique lorsque l'objectif est de *« valoriser toute la diversité des connaissances, des compétences et des idées qui se trouvent dans une collectivité et à organiser cette diversité en un dialogue créatif et productif » (31, Knauf).* Les dirigeants des PME et TPE qui ne parviennent pas à donner du sens à l'action collective réduisent la chance de bénéficier du mixage des connaissances (23, Phanuel). Les communautés peuvent apporter leur contribution en tant que dispositif d'intelligence économique dans toutes ces actions et notamment celles de la veille et du knowledge management. *« Une part croissante du processus de génération et de circulation des connaissances est assurée par le fonctionnement de communauté intensive en connaissances » (2, Delbecque).* Un dispositif d'intelligence économique *« est idéalement un dispositif de coordination intentionnelle générateur de connaissance » (10, Moinet).* Et parce que la difficulté est très souvent de *« mettre à disposition de la bonne personne et au bon moment les résultats de la recherche et de l'analyse, les communautés professionnelles présentent, de ce point de vue, un intérêt évident : tout résultat susceptible d'intéresser un des membres a de fortes chances de lui être communiqué dès lors qu'il est connu d'un autre membre » (34, Moinet et Darantière).*

La question est alors de pouvoir faire émerger ces communautés, de déterminer les conditions nécessaires pour que volontairement des personnes s'engagent mutuellement dans une pratique organisée autour de connaissances partagées.

Deuxième partie
L'émergence des communautés
de pratique

1 Construire et maintenir une communauté de pratique

1.1 Entre les membres : un lien d'appartenance

1.1.1 La confiance

Dans une communauté, *« la perception et la compréhension des activités des autres sont primordiales pour ajuster sa propre activité dans le but de créer la synergie des compétences et des efforts »* (29, Daasi et Favier). D'autant plus dans un contexte virtuel où la richesse des interactions en face-à-face, l'engagement physique et la proximité géographique disparaissent.

Les membres d'une communauté de pratique vont au quotidien se donner des conseils, résoudre des problèmes concrets, précis et liés à leur contexte de travail. Ces membres agissent de telle façon qu'il existe entre eux une confiance qui contribue à initier un climat de connaissance mutuelle. Cette relation de confiance se trouve renforcée et stabilisée par une réciprocité dans les échanges. *« Au fur et à mesure que la confiance se renforce, une vision commune s'instaure »* (29, Daasi et Favier). La confiance permettra d'exprimer les représentations partagées construites à partir de l'identité de la communauté. L'objectif *« est de transformer un savoir individuel en une représentation sociale susceptible d'être partagée par la communauté de référence »* (9, Massard et Mehier). Pour garantir cette confiance, chaque communauté va déterminer ce qu'elle a l'intention ou le besoin de partager. Ce qui suppose de savoir à la fois ce que les membres veulent partager et ce qu'ils ne veulent pas, ce qu'ils aimeraient recevoir des autres et ce qu'ils peuvent apporter.

1.1.2 Une identité collective

Les membres s'identifient à la communauté par des comportements de plus en plus forts dans l'échange. Du partage, inscrit dans la durée, et de l'appropriation de nouvelles connaissances va s'installer un vécu communautaire. L'engagement va construire cette identité. Celle-ci se trouve renforcée lorsque la communauté organise une communication systématique pour projeter son identité, et que cette identité communautaire lui est reconnue par d'autres (35, Soenen). En effet, lorsque le rôle de transmission des savoirs n'est ni reconnu ni valorisé, la transmission alors informelle au sein d'une communauté ne prend pas nécessairement le relais. Le partage est alors limité en qualité et entre quelques membres, *« les échanges informels qui ont lieu autour du travail tendent à se restreindre au nécessaire, à ce que le bon déroulement de l'activité exige, sans qu'une dynamique*

autonome d'apprentissage, plus profonde, ne se développe » (14, Bobilier Chaumon). Le partage d'une même identité va favoriser la coopération entre les membres et renforcer encore les échanges de connaissances, initiant ainsi un cercle vertueux (35, Soenen). Il y a l'idée de réciprocité dans les échanges « un membre donne son savoir gratuitement mais attend des autres qui le donnent aussi c'est un jeu à somme positive » (16, Prax).

1.1.3 Des liens de différentes intensités

Les travaux de Granovetter sont rappelés à plusieurs reprises par différents auteurs pour aborder l'intensité des liens qui existent entre les membres d'un réseau. Le lien sera qualifié de fort ou de faible. Ces liens seront présents entre individus mais également entre différentes communautés formant un tout.

« Les liens forts constituent une condition d'existence de la communauté pour permettre la circulation de connaissances tacites et la production d'expertise » (19, Ferrary et Dibiaggio). La relation par des liens forts est basée sur la confiance et la réciprocité et se caractérise par un meilleur partage des connaissances et une rapidité de circulation de l'information. « L'intérêt des liens forts est qu'ils soudent les individus, créent un esprit de corps, une solidarité profonde. La construction de liens forts, permet d'aller à la recherche de bénéfices comparables à ceux que la stratégie d'entreprise dite de concentration, que des chercheurs comme M. Porter ont présenté depuis longtemps comme l'une des stratégies génériques fortes de l'entreprise. La limite de ce choix réside dans le repli sur soi qui peut frapper le réseau ainsi charpenté » (22, Marcon). Le lien fort se caractérise par une relation entre les individus, nous sommes dans une interaction (17, Bos Cuisi).

Les liens faibles existent si entre les membres il y a peu de temps passé ensemble et peu d'intensité relationnelle, c'est-à-dire des relations relativement peu fréquentes. Mais ces liens sont également déterminants dans la qualité de l'information qu'un individu va recevoir, il va avoir accès à des informations différentes de celles qu'il reçoit. Ce lien « est générateur de variété informationnelle » (19, Ferrary et Dibiaggio). « Les liens faibles sont plus utiles que les liens forts en ce qu'ils jettent des ponts vers des horizons culturels, cognitifs, sociaux et professionnels différents. En somme, ils ouvrent l'horizon stratégique de l'acteur, comme une stratégie de diversification d'entreprise lui ouvre les champs d'autres secteurs afin de multiplier les opportunités d'affaires. C'est une opportunité en matière d'intelligence économique d'entreprise ou territoriale : celle de l'intelligence collective étendue, ouverte » (22, Marcon). Le lien faible se caractérise par une relation entre les individus et les informations, nous sommes dans une interactivité (17, Bos Cuisi).

1.2 Entre les activités : un outil informatique

1.2.1 L'intérêt d'un outil informatique pour une communauté

Un outil informatique va pouvoir « *organiser le partage des savoirs à l'intérieur de la communauté, créer des synergies entre les différentes formes de connaissances et de compétences présentes dans la vie collective* » (6, Salgues). Les technologies de l'information occupent une place de choix dans la mise en commun des ressources et permettent d'aller plus loin dans la mutualisation (14, Bobillier Chaumont). Cependant, si les outils informatiques sont à l'origine de la création de nouvelles communautés, et constituent dans nombre de cas, une condition nécessaire à l'émergence et à la pérennité de ces dispositifs (21, Lefebvre, Roos, Sardas) leur mise en place implique nécessairement que préexiste une culture du collaboratif partagée par tous les membres. « *Il faut vérifier les capacités personnelles des acteurs à s'inscrire dans un tel dispositif* » (22, Marcon). Parce qu'un minimum de participation est nécessaire pour garantir l'attractivité d'une plateforme, il importe de bien connaître la communauté à laquelle elle est destinée, ainsi que la pratique de ces membres pour favoriser leur mise en relation, leur participation et la création de connaissances (18, Caby Guillet, et al).

1.2.2 Les fonctionnalités essentielles

L'outil informatique devra permettre un support aux dialogues et aux interactions, une présentation claire des informations, une facilité et une rapidité pour trouver la bonne information. Ce support doit donc avoir des fonctionnalités de communication (chat, blog, forum) et des répertoires pour classer les documents issus de la communauté. Les fonctionnalités que nous allons trouver dans un outil informatique destiné aux communautés sont inspirées des principes et outils du Knowledge Management et du Web 2.0 :

- **Fonctionnalités de gestion des informations et connaissances** de chacun des membres, qui peut décider de les rendre publiques (ou non). Il a ainsi un espace de travail privé et apporte des informations à la communauté à partir de cet espace, (30, Garrot).
- **Fonctionnalités d'aide à la formalisation des ressources**: Il s'agit alors d'identifier le vocabulaire et les thèmes liés à la pratique (30, Garrot). La formalisation des catégories de connaissance va permettre une représentation des savoirs pertinents, de leur périmètre et de leur articulation. Plusieurs représentations conceptuelles existent :

Taxonomie : Une taxonomie de communauté facilite l'échange de connaissances, permet de mettre en évidence les connaissances tacites et favorise les relations en établissant des intérêts communs. C'est une

représentation hiérarchique de la connaissance sous forme de catégorie, proposant une manipulation assez simple et intuitive mais amenant à différentes interprétations suivant les individus.

L'ontologie : employé pour raisonner à propos des objets d'un domaine concerné, a l'avantage de présenter des connaissances de manière structurée mais est généralement construit par des experts du domaine concerné. Cela impose donc un sens a priori des connaissances produites, sens dont la négociation et la création ne sont pas toujours bien déterminées pour une communauté en évolution.

Les folksonomies : « *catégorisation collaborative* » des contenus Web utilisant des mots clés librement choisis. L'avantage est de permettre à beaucoup d'utilisateurs d'associer des tags à une ressource et d'enrichir sa description. Sa limite est le manque de structure.

Ce qui est souhaitable est une combinaison de la structuration des taxonomies et de l'effet communautaire des folksonomies. Cela apporte structuration des connaissances et évolutivité avec indexation des contenus par les utilisateurs.

- **Fonctionnalités de localisation des informations et connaissance** : importantes, elles favorisent l'accès à la connaissance. Elles doivent rendre la navigation aisée et rapide entre la classification et les résultats d'une requête. Elles doivent permettre de rechercher des ressources et des profils de membres. Elles vont simplifier la recherche d'experts susceptibles d'aider un membre. Le problème n'est pas seulement de savoir qui sait quoi mais de savoir quoi mobiliser comme type de savoir (21, Lefebvre, Roos, Sardas). Pour réaliser une représentation des différents registres de connaissances, des auteurs proposent de constituer dans un premier temps une cartologie qui permettra de repérer quelle connaissance est à mobiliser. Puis dans un second temps une cartographie des connaissances permettant de repérer qui sait quoi dans quel domaine (21, Lefebvre, Roos, Sardas). Pour une communauté virtuelle il convient d'avoir un mode de représentation des connaissances structuré et évolutif, (30, Garrot).
- **Fonctionnalités de support aux interactions** : moyens de communication nécessaires entre membres de la communauté, en distinguant ceux considérés comme source d'informations (et donc à stocker) et ceux qui assurent la mise en relation entre les membres de la communauté (par exemple la possibilité d'envoyer des mails privés) (30, Garrot).
- **fonctionnalités de gestion de processus** : il y a celles qui permettent une modélisation des processus, elles facilitent la formalisation et la définition des éléments clés d'un processus : les actions, leur ordonnancement, les intervenants et leur rôle, les données nécessaires et produites ainsi que les délais. Il y a également

celles qui automatisent les processus obtenus avec les outils de modélisation (workflow). Ils orchestrent l'ensemble, en assignant aux acteurs définis les tâches à effectuer avec les données fournies et dans les délais impartis (30, Garrot).

- **fonctionnalités d'aide à l'évolution du dispositif** : la plate-forme doit être équipée d'un outil de récolte de traces d'utilisation des différents outils proposés, afin de permettre le retour d'usage (30, Garrot).

1.3 Entre les membres et les activités : un animateur

1.3.1 Les sept principes pour entretenir une communauté de pratique

Qu'une communauté soit spontanée ou non, le rôle de l'animateur va être de l'accompagner dans les différentes étapes de son cycle de vie. Sans être trop exigeant les communautés ne doivent pas être laissées libres, elles doivent être appuyées notamment lorsqu'elles gèrent des connaissances qui vont être stratégiques pour des membres de la communauté (35, Soenen). *« Toute la difficulté réside dans le choix du bon mode opératoire pour intéragir avec cette communauté... si le mode d'intervention s'avère trop dirigiste, les gestionnaires de la communauté cours le risque de voir s'évanouir le public qui la compose »* (37, Zimmermann). Une animation d'autant plus nécessaire lorsqu'elle concerne une communauté virtuelle. Wenger propose sept principes pour entretenir une communauté de pratique (36, Wenger, MCDermott et Snyder).

- **Design for evolution** : (construire un modèle évolutif)

Ce qui est commun à toute communauté est sa perpétuelle évolution (de nouveaux membres vont tirer les centres d'intérêts vers d'autres directions) aussi est-il nécessaire d'envisager des éléments la structurant de façon suffisamment souple pour lui permettre de répondre aux évolutions souhaitées par les membres (36, Wenger, MCDermott et Snyder).

- **Open a dialogue between inside and outside perspectives** : (ouvrir un dialogue entre les perspectives internes et externes)

La communauté doit être structurée pour une compréhension de son potentiel à développer et des connaissances à organiser. En interne, le dialogue établira une relation de confiance entre les membres pour retranscrire une vision partagée. En externe, des liens vers d'autres réseaux similaires ouvriront de nouvelles perspectives, (36, Wenger, MCDermott et Snyder).

- **Invite different levels of participation** (inciter différents niveaux de participation).

Parce que les membres vont avoir des intérêts différents au sein de la communauté il ne peut pas leur être demandé de participer tous au même niveau qui selon les membres va évoluer dans le temps et les sujets abordés. Les personnes se trouvant en périphériques ne sont pas forcément passives, ce sont les interactions qui sont moins voyantes. La

communauté doit prendre conscience du rôle de chacun et de l'apport pas toujours explicite que certains membres amènent (36, Wenger, MCDermott et Snyder).

- **Develop both public and private community spaces** (développer des espaces publics et privés au sein de la communauté).

L'animation d'une communauté ne passe pas systématiquement par des événements publics, qui concernent tous les membres de la communauté. Un animateur va créer des interactions plus restreintes pour préparer des événements qui concernent ensuite tous les membres (36, Wenger, MCDermott et Snyder).

- **Focus on value** (Favoriser la valeur ajoutée)

Au fur et à mesure de l'évolution d'une communauté, le corps de connaissances produit devient de plus en plus important. Il est primordial de garder un accès facile à cette somme de connaissances que celle-ci soit explicite ou tacite. La valeur de cette connaissance n'est pas toujours perceptible immédiatement. Mais il faut favoriser le potentiel qui va être retiré de cette connaissance par les membres de la communauté renforçant ainsi leur motivation à participer de façon volontaire (36, Wenger, MCDermott et Snyder).

- **Combine familiarity and excitement** (combinaison de convivialité et stimulation)

La convivialité assure un niveau de confort qui invite à la discussion libre, des questions naïves, au partage d'idées sans penser à leur mise en œuvre. Une communauté vivante crée des relations qui ont autant besoin d'être connectées que stimulées par des activités régulières et accompagnées d'événements plus ponctuels (36, Wenger, MCDermott et Snyder).

- **Create a rhythm for the community** (créer un rythme pour la communauté)

Bien que chaque personne ait son rythme personnel et professionnel, une communauté va également donner à ses membres un rythme qui doit ni les essouffler, ni les ennuyer. Le rythme d'une communauté est un mélange d'échanges virtuels, de rencontres physiques, de projets en cours... Ce rythme doit favoriser des relations interpersonnelles et une participation aux activités de la communauté (36, Wenger, MCDermott et Snyder).

1.3.2 Les actions de l'animateur d'une communauté

Le Club des Districts Industriels Français (CDIF), dans un de ces cahiers, propose des actions que doit mener l'animateur d'un réseau d'entreprises nommé « *inter-preneur* » (27, Bentaj). Lefebvre, Roos et Sardas dans le cadre d'une étude proposent de nommer « *un manager de domaine de connaissance* » (21, Lefebvre, Roos et Sardas) pour animer un processus d'échange. Knauf, dans sa thèse, précise dix rôles stratégiques pour un nouveau métier intégré dans un dispositif d'intelligence économique, celui de « *coordinateur animateur* » (32, Knauf). Nous l'appelons animateur, et nous présentons une agrégation d'actions qui a pour objectif de susciter l'adhésion des membres, de favoriser le lien entre eux et d'assurer le développement de leurs relations pour créer une dynamique d'intelligence collective. La communauté se doit d'être attractive, (37, Zimmermann).

- **Accompagner** les membres, vu comme un véritable processus de management qui ne s'apparente pas à un pilotage mais insiste, de manière implicite, sur le caractère fragile des dynamiques qui composent la communauté (37, Zimmermann). C'est d'abord un accompagnement auprès des membres avant de l'être vers les documents. C'est un accompagnement dans des démarches et dans l'utilisation des outils informatiques utilisés (32, Knauf).
- **Etablir** une relation de confiance avec les entreprises et retranscrire la vision partagée qu'elles ont de leur activité, de leur avenir et de leur territoire (27, Bentaj).
- **Veiller à une compréhension** entre les membres de la communauté par un langage commun (32, Knauf). Faciliter la reconnaissance mutuelle des entreprises entre elles (27, Bentaj).
- **Mettre en contact** et repérer des membres motivés pour favoriser les échanges. Par exemple, en listant des personnes dites ressources qui détiennent des compétences attendues, qui sont ouvertes à la discussion et peuvent se voir à l'occasion confier un rôle plus actif de parrainage. Repérer les individus pertinents pour élargir le réseau (23, Phanael).
- **Surveiller** la validité ou l'actualité du contenu des connaissances, nommer un ou des contributeurs spécialistes de l'activité ou du projet en cours qui ont pour mission non pas seulement de rendre compte de ce qui a été fait, mais à partir de ce qui a été fait, de rendre compte pour éclairer d'autres situations d'actions. Il y a donc dans ce processus création de connaissance et non simplement transcription (21, Lefebvre, Roos et Sardas).
- **Synthétiser les informations** internes et externes, en y ajoutant une analyse propre à l'intérêt de la communauté pour ensuite la partager à tous (32, Knauf). Nous sommes dans le cadre d'une action de veille dont nous avons expliqué les différentes phases dans la partie précédente. *« L'information exclusive est certainement un atout voire une nécessité. Exclusivité qui se situera au niveau de l'information elle-même ou liée au traitement de l'information »* (37, Zimmermann).
- **Créer des ponts** vers l'extérieur, vers d'autres réseaux similaires ou autres acteurs socio-économiques intéressant la communauté (32, Knauf).
- **Coordonner** le travail de la communauté en articulant les tâches de chacun (32, Knauf). Formaliser un projet de coopération (27, Bentaj).
- **S'assurer de la réussite des objectifs** en suivant le déroulement des projets et les résultats. Etre solidaire des décisions prises sur le projet et formaliser la gestion des risques associés à ces décisions (21, Lefebvre, Roos et Sardas ; 32, Knauf).
- **Garantir la sécurité** des systèmes d'information et de connaissance (32, Knauf).

- **Former** les membres aux démarches de veille et de knowledge management, les motiver sur ces enjeux (32, Knauf).
- **Promouvoir** les projets de la communauté auprès de nouvelles entreprises et des institutionnels du territoire (32, Knauf), mais également entre les membres du réseau (27, Bentaj)

L'ensemble de ces rôles s'inscrit comme une véritable fonction pour laquelle l'animateur bénéficie d'un budget temps et sur laquelle il est susceptible d'être évalué. Ces actions peuvent prendre du temps pour que l'ensemble des membres de la communauté s'approprie les enjeux, les outils et la démarche des actions de veille et de knowledge management (21, Lefebvre, Roos et Sardas).

1.3.3 Accompagner le changement

Quatre étapes sont indispensables pour l'accompagnement au changement :

- **Communication** : Cela passe par l'établissement d'objectifs stratégiques suffisamment porteurs pour obtenir l'adhésion des membres. Il s'agit de construire une vision commune des objectifs à atteindre (26, Boizard-Roux) La communication permet de diffuser un discours commun, de sensibiliser les futurs utilisateurs et d'obtenir un retour d'information (26, Bermes).
- **La participation/itération** : Même si le changement est porté par quelques personnes, il est l'affaire de tous. « *Des groupes de travail transverses, réunis pour réfléchir sur des thèmes spécifiques, pourront contribuer à forger la vision de l'outil informatique et se l'approprier avant même sa mise en œuvre, limitant ainsi le risque de résistance au changement* » (26, Bermes).
- **Formation** : Elle couvre l'apprentissage de la manipulation d'un nouvel outil, mais également des formations se situant dans la sphère méthodologique avec pour objectif de développer une sensibilité à la veille, au knowledge management et de façon plus large à l'intelligence économique, (26, Bermes).
- **Evaluation** : Le changement lui-même doit faire l'objet d'une évaluation. Le changement peut déstabiliser les membres en proposant des outils ou services non attendus et contribuer à brouiller leurs identités. Elle va rendre compte de l'évolution des exigences des acteurs, par la définition et la validation de nouveaux besoins (26, Bermes).

L'existence d'une communauté tient principalement de la pratique de ces acteurs. Cette pratique peut se trouver bouleversée par l'arrivée d'un outil informatique censé dynamiser les échanges, favoriser le partage. D'un point de vue individuel « *l'information capitalisée dans un contexte où chacun sait que l'information peut être consultée, est extrêmement*

responsabilisante » (33, Michaux). D'un point de vue organisationnel, il peut par exemple diminuer certains niveaux hiérarchiques. Il s'agit d'une transformation du système informationnel, elle doit être considérée comme « *un acte majeur qui va nécessiter la mobilisation de l'organisation toute entière* » (26, Boizard-Roux). Différentes recherches rappelées dans un article de Laurence Caby-Guillet indiquent l'importance d'une part, de l'attitude de l'entreprise face au changement organisationnel pour la dynamique de diffusion et d'autre part, de la perception des utilisateurs quant à la compatibilité organisationnelle de l'outil choisi et de son utilité (18, Caby Guillet, et al). Dans ce cadre, la communauté dans son ensemble a besoin d'être accompagnée dans le changement. La confiance, la cohésion, la réciprocité qui existaient dans les échanges traditionnels (mail, téléphone, face à face) doivent pouvoir se retrouver dans un espace virtuel. L'animateur par les différents rôles qui lui incombent va influencer l'implication des membres dans l'utilisation de cet outil. L'accompagnement au changement est enchevêtré dans les phases de diagnostic et les phases de solutions techniques. La phase d'accompagnement est celle qui va sécuriser la communauté « *dans l'évolution en lui faisant percevoir qu'elle se situe bien dans la continuité de ses activités traditionnelles et de ses compétences d'origine* » (28, Bermes). Un accompagnement suffisamment flexible va permettre « *l'expression des différences sans détruire la perception de l'intérêt commun... le but de l'accompagnement consiste alors à favoriser les processus émergents et à se nourrir de ceux-ci pour permettre à la communauté de se perpétuer* » (37, Zimmermann).

2 Etude des conditions d'émergence de réseaux professionnels en région Poitou-Charentes

2.1 Le dispositif d'intelligence économique de la CRCI du Poitou-Charentes

2.1.1 Présentation du réseau consulaire

Le réseau consulaire des Chambres de Commerce et d'Industrie Poitou-Charentes s'articule autour de la Chambre Régionale du Commerce et d'Industrie (CRCI) Poitou-Charentes située à Poitiers et de six Chambres de Commerce d'Industrie (CCI). La CRCI Poitou-Charentes est une jeune chambre régionale puisqu'elle a été officialisée par un décret pris en Conseil d'Etat le 27 septembre 2006. Auparavant, la CRCI Limousin Poitou-Charentes représentait quatre CCI du Limousin et les six CCI de Poitou-Charentes.

Le réseau des chambres de commerce a pour mission de proposer aux entreprises des services et prestations pour les aider dans leurs activités professionnelles. Cela couvre tous les domaines touchant au monde de l'entreprise. Elles disposent de conseillers ou de collaborateurs spécialisés (industrie, commerce, international...) allant à la rencontre des chefs d'entreprise.

Dans le cadre de ces missions générales, la chambre régionale doit :

- Représenter les intérêts des CCI de Poitou-Charentes pour les questions et initiatives de portée régionale
- Animer le réseau des CCI pour assurer la cohérence des actions
- Veiller à la mise à disposition de services et prestations auprès des ressortissants
- Contribuer à l'animation économique du territoire régional par la mise en œuvre de tout projet de développement économique

Ces missions se sont déclinées à travers des schémas sectoriels dont la production est obligatoire pour chaque réseau consulaire. La CRCI Poitou-Charentes a retenu quatre schémas sectoriels dont un couvre l'intelligence économique. Il est intitulé : Innovation, Information et Intelligence Economique (3IE) (11, Grippon).

2.1.2 Le dispositif 3IE au sein de la CRCI

Ce dispositif s'organise autour de trois services : L'Agence Régionale d'Information Stratégique et Technique (ARIST), le service économique et le service intelligence

économique. Ce qui n'empêche pas d'autres services de mettre en place une surveillance de leur environnement en fonction des missions qui leur sont confiées.

2.1.2.1 Les acteurs

L'ARIST composé de quatre personnes, accompagne les entreprises dans leurs projets d'innovation, d'organisation de veille stratégique et technologique et de maîtrise de la propriété industrielle.

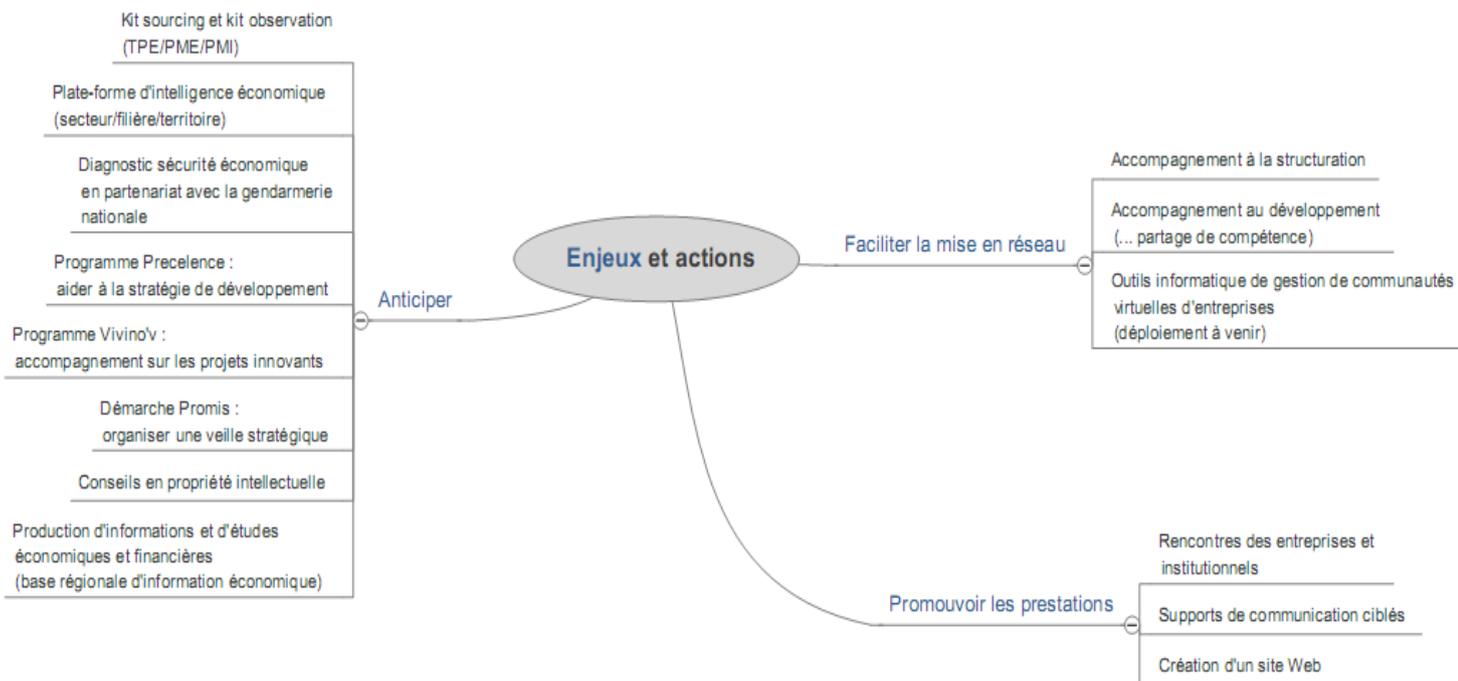
Le service Intelligence Economique avec une personne, propose des solutions d'aide à la décision basées sur les TIC et le WEB.

Le service économique avec deux personnes, produit des documents d'informations économiques et financières ou des études à valeur ajoutée de dimension régionale. Il s'appuie notamment sur une base régionale d'information économique accessible sur un Intranet et dont ce service assure la pérennisation.

Les relations entre ces collaborateurs s'établissent autour de liens fonctionnels fondés sur les compétences de chacun.

2.1.2.2 Les enjeux et actions

Trois enjeux ont été relevés pour ce schéma sectoriel à partir desquels découlent des actions



2. Figure 2 : Enjeux et actions relevés dans le schéma sectoriel « *Innovation, Information et Intelligence Economique* »

2.1.2.2.1 Anticiper

Le constat a été fait que « *les TPE / PME ne disposent pas toujours des structures ni des capacités financières nécessaires à des actions d'anticipation* ». Or, il est primordial qu'elles puissent s'adapter aux évolutions économiques et techniques et être plus compétitives.

Les actions passent d'abord par la poursuite des réunions de sensibilisation pour convaincre les chefs d'entreprise et certains collaborateurs des chambres d'adopter une démarche d'intelligence économique et d'innovation, un concept qui souffre souvent d'incompréhension. Ensuite, des formations et propositions de prestations et d'accompagnement à l'appropriation de méthodes et d'outils nécessaires pour mettre en place une stratégie d'anticipation ont prévu d'être renforcées.

Voici quelques exemples d'actions en cours qui vont être poursuivies et renforcées :

- Les TPE/PME/PMI peuvent bénéficier de façon individuelle de produits construits à partir d'outils du Web 2.0. Il y a le « kit sourcing » pour définir des sources et des aides aux sourcing qualifiées. (ex : création de moteurs de recherche spécialisé, accès à des moteurs alternatifs des thésaurus, des bouquets de sources par domaines, des annuaires...). Il y a le « kit observation » appelé Radar Info, réalisé à partir d'un espace Netvibes.
- Pour les filières, les entreprises de même secteur d'activité, les pôles de compétitivité, les territoires, la CRCI propose une plate-forme de veille telle que celle mise en place pour le Pôle Move'o (anciennement Mobilité Transport Avancé). Cette dernière s'appuie sur le logiciel Keywatch d'Iscope et permet aux adhérents du Pôle d'avoir accès à des informations ciblées et de recevoir une newsletter mensuelle.
- Des ateliers sur l'intelligence économique offensive et défensive et des diagnostics en sécurité économique en partenariat avec la Gendarmerie de Région sont également proposés.
- Un programme nommé Précérence aide à repérer les objectifs prioritaires de développement d'une entreprise pour mener une stratégie et renforcer l'avantage concurrentiel de l'entreprise.
- Un programme nommé Vivinov' doit détecter et accompagner les projets innovants au sein de l'entreprise.
- Des conseils en propriété industrielle auprès de chefs d'entreprises : recherche d'antériorité de brevets, marques ou dessins et modèles ; mise en place de veille technologique ; élaboration de stratégie de propriété industrielle.

Une démarche nommée Promis permet d'aider les entreprises à organiser leur veille stratégique à partir d'un groupe de travail constitué du chef d'entreprise et de ses principaux collaborateurs autour de méthode de détection et d'analyse de l'information

2.1.2.2.2 Faciliter la mise en réseau

Il s'agit pour les entreprises de « *favoriser la création de valeur, les échanges et les partenariats* » pour réaliser des économies (mutualisation des achats), accéder à de nouveaux marchés, mettre en place des projets communs pour anticiper et innover.

Le schéma sectoriel précise que les actions se tournent vers l'accompagnement à la structuration en réseau des entreprises (création, démarche administrative, mise en relation avec des réseaux homologues), et vers le développement de ces réseaux (accompagnement commercial, au partage de compétences, à l'international, à l'anticipation).

Pour répondre en partie à cet enjeu, la CRCI Poitou-Charentes a choisi de se doter d'un outil de gestion de communautés virtuelles d'entreprises, Proforum. L'objectif étant de faciliter le travail d'animation et de favoriser le travail collaboratif pour dynamiser des échanges de proximité.

2.1.2.2.3 Promouvoir

La CRCI souhaite communiquer sur l'ensemble des prestations du dispositif 3IE auprès des collaborateurs, des institutions régionales et des chefs d'entreprises. Pour répondre à cet enjeu, les actions visent à créer des supports de communication dont un site Web.

Cette communication doit permettre au final de considérer « *le réseau consulaire comme un acteur régional majeur en matière d'anticipation et de réseaux d'entreprises. Les institutions régionales pourront alors orienter vers elles les entreprises qui ont besoin de mettre en place une démarche d'anticipation ou de se structurer en réseau* » (11, Gripçon).

2.2 La mission

2.2.1 Objectif de la mission

La rédaction du schéma sectoriel dans sa partie concernant la mise en réseau, s'est orientée autour de trois problématiques : l'intérêt pour les entreprises, le rôle des acteurs (réseaux consulaires ou non) et les clés du succès, partie dans laquelle il est précisée que « *la présence d'un animateur professionnel s'avère indispensable* ».

La mission qui nous avait été confiée s'inscrivait dans la continuité des observations précédentes par la production d'une étude portant sur les conditions d'émergence des réseaux professionnels. Nous avons alors réalisé cette étude à partir d'entretiens obtenus auprès de personnes en charge de l'animation de réseaux professionnels. Il s'agit de réseaux de personnes dont les membres sont pour la plupart des chefs de TPE ou PME.

2.2.2 Méthodologie concernant les entretiens

Après avoir déterminé de façon orale le sujet de l'étude avec le responsable du service intelligence économique et le directeur général de la CRCI, nous avons rédigé « une fiche de réalisation » de la mission nous permettant de formaliser le cadrage de celle-ci.

Dans cette fiche, une première partie concerne le périmètre de la mission détaillant l'objet, le contexte et l'objectif. Une seconde partie explique la méthode que nous avons employée (entretiens semi directs), une troisième et une quatrième partie indiquent les contraintes susceptibles d'être rencontrées et le planning que nous devons suivre.

2.2.2.1 Entretiens ou enquête en ligne

Dans un premier temps, s'est posée la question de faire des entretiens ou une enquête en ligne. Cette dernière nous aurait permis d'avoir un panel plus large sans nous limiter aux seuls animateurs de réseaux. Cependant, le délai imparti, la contrainte de la période estivale et le pourcentage de perte (personne ne répondant pas aux questionnaires) nous faisaient prendre le risque de ne pas avoir de retours suffisants pour apprécier l'objet de l'étude. La technique d'enquête par entretiens individuels a donc été préférée. De plus, les entretiens s'avèrent par nature plus riches comme échanges, permettant de mieux apprécier le contexte et l'environnement qui entourent ces réseaux, de faire l'expérience de partager de l'informel et de l'implicite. Cela permet également d'adapter le questionnement aux expériences des personnes ciblées et de stimuler des réponses au cours de l'échange.

2.2.2.2 Choix de personnes interrogées

Un échantillon des personnes à interroger a été choisi pour être le plus représentatif. Nous avons rencontré des réseaux animés par des chambres de commerces, des réseaux labellisés système productif local (SPL) ou pôle de compétitivité ainsi que des personnes qui n'avaient pas nécessairement des missions d'animation mais qui pouvaient apporter une réflexion intéressante sur ce sujet. Ainsi, cette étude a été le fruit de treize entretiens réalisés entre le 7 juillet et le 7 août 2009 (cf annexe 2 pour la liste).

Il est important de préciser que certaines personnes rencontrées ne se considéraient pas comme animateur de réseau, exerçant tout de même certaines tâches dévolues au processus d'animation. Il s'agissait notamment de ceux en lien avec les chambres de commerce. Pour faciliter la lecture de l'étude nous avons utilisé pour l'ensemble des personnes rencontrées l'appellation de responsables de l'animation.

2.2.2.3 Réalisation du guide d'entretien

Pour déterminer les conditions d'émergence des réseaux professionnels, nous nous sommes intéressés à la nature des échanges entre les membres de réseaux professionnels.

Les points clés abordés ont donc concerné :

- La signalétique du réseau : secteur d'activité concerné, phase de création, objectifs principaux...
- L'identité du réseau : intérêt commun, motivation des membres, périodes de doute...
- Les liens : experts, rencontres physiques, rôle des membres, convivialité...
- Les créations de connaissance : information recherchée échangée diffusée, collaboration...
- Dynamique du réseau : au niveau de la région, lien avec d'autres réseaux, visibilité...
- Outil informatique : le besoin des membres, l'attente de l'animateur, les comportements...

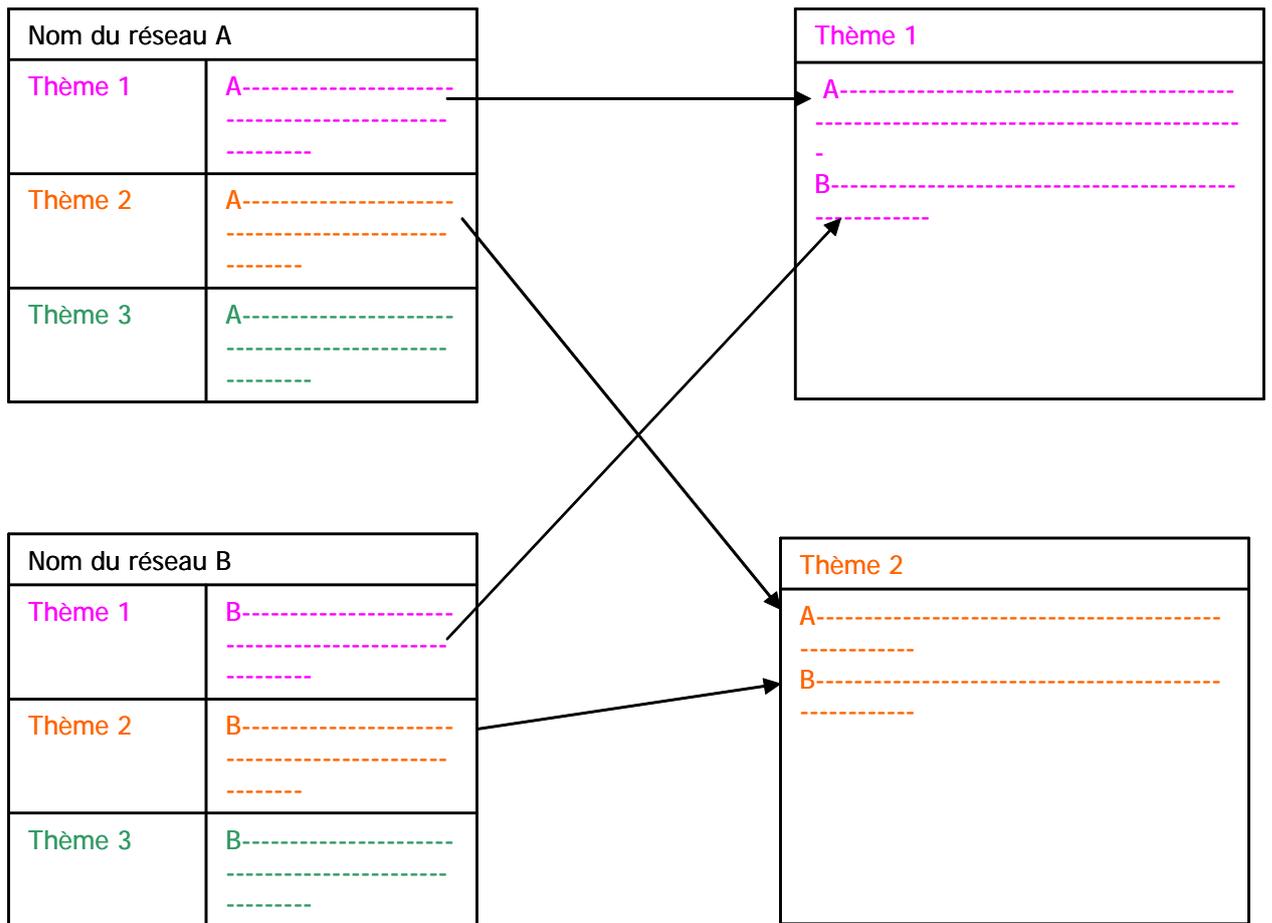
Un guide d'entretien reprend tous ces points de façon détaillée (cf. Annexe 1). Il a été adapté pour les entretiens avec les deux personnes ne participant pas à l'animation des réseaux.

2.2.2.4 Conduite et analyse des entretiens

Les treize entretiens ont eu lieu en face à face sur les lieux professionnels de chaque personne rencontrée. Sauf un, ils ont tous été enregistrés après signature d'une autorisation d'utilisation de l'entretien pour l'étude. Le déroulement des entretiens n'a pas forcément suivi l'ordre du guide d'entretien mais pour la plupart tous les points ont été abordés. Afin de garantir l'anonymat des échanges, comme il avait été convenu, les propos qui sont rapportés dans l'étude n'ont pas fait l'objet de mention. Le document réalisé apporte des réactions et des témoignages des personnes interviewées donnant sur les thématiques abordées un point de vue personnel.

Pour chaque entretien, des propos ont été retranscrits dans une feuille Excel dite réseau avec pour chaque thème une couleur définie. Ensuite ont été regroupés dans une autre feuille Excel dite thématique, les propos des différents animateurs mis bout à bout et identifiés par réseau.

Présentation de la méthodologie :



2.3 Résultat de l'étude

Au fur et à mesure des entretiens et après écoute des premiers, il nous est paru intéressant d'orienter notre approche à partir du positionnement du responsable de l'animation. Quel rôle peut-il jouer pour favoriser l'émergence ? Aucune question n'a été posée spécifiquement sur son rôle mais les réponses on fait ressortir une intervention dans de nombreux moments de la vie de ces réseaux. Ainsi, pour le résultat de l'étude, nous avons positionné le responsable de l'animation dans deux situations : la structuration d'espaces d'échange et l'entretien de ces espaces.

Nous avons proposé une typologie couvrant le processus d'animation. Pour des réseaux qui tendent leurs actions sur un accompagnement au sein duquel appui et convivialité sont importants pour favoriser « *le partage d'expérience* », nous les avons nommés facilitateurs de réseau. Pour d'autres l'animation tend à s'orienter vers un renforcement du processus du travail en collaboration entre les membres et pour lesquels nous sommes davantage dans une volonté de « *partage de savoir-faire* », nous les avons nommés stimulateurs de réseau. Ainsi quatre réseaux tendent vers la catégorie 'facilitateur' et 5 vers la catégorie

'stimulateur', deux autres étant sur les deux catégories. Il s'agissait seulement d'une tendance globale dégagée à partir d'un seul entretien par communauté, aussi cette typologie est-elle assez poreuse.

2.3.1 La structuration des espaces d'échange

2.3.1.1 Accompagner la rencontre des membres

2.3.1.1.1 *La connaissance des membres par l'animateur*

Tous les responsables de l'animation connaissent leurs membres. Il y a une tendance plus marquée pour les '*stimulateurs de réseaux*' de modéliser cette connaissance déclarant l'importance de bien connaître « *les centres d'intérêt et compétences des membres* ». Il s'agit de connaître ce qu'ils font et savoir ce qu'ils peuvent apporter, connaître ce qu'ils cherchent et pouvoir y répondre ou les orienter. Pour chacune des personnes rencontrées, connaître leur membre permet de répondre au premier objectif d'un réseau « *provoquer des connexions* » entre membres.

2.3.1.1.2 *La connaissance des membres par l'extérieur*

Les responsables de l'animation souhaitent montrer le réseau vis-à-vis de personne extérieure comme un « *relais neutre et fédérateur de tous ces acteurs du réseau* ». Cependant, les responsables de l'animation éprouvent des difficultés à valoriser leurs membres de façon individuelle par rapport à leur savoir-faire. Cela passe actuellement par les salons professionnels et quelques actions de communications externes.

2.3.1.1.3 *La connaissance des membres entre eux*

Tous les réseaux rencontrent des difficultés quant à l'intégration des nouveaux membres. La présentation aux autres va se faire lors de réunions ou via une communication interne mais qui n'est pas systématique. Parfois le système de parrainage va fonctionner lorsqu'un contact personnel existe déjà en dehors du réseau. Pourtant, certains sont conscients de la nécessité de « *prendre le temps et d'essayer de les faire intégrer, leur donner une place dès l'arrivée dans le réseau* ». De la réaction des responsables de l'animation, ce moment de présentation est très important pour éviter d'avoir des membres essentiellement « *consommateurs* » de prestations. Pour leur permettre d'échanger entre eux, « *il faut qu'ils sachent exactement ce qu'ils font* ».

Les responsables de l'animation accompagnent leurs membres pour éviter que des groupes internes concentrent la dynamique du réseau et ainsi limitent les échanges à l'ensemble. La difficulté étant d'une part, de faire s'ouvrir aux autres le cercle de membres les plus actifs, « *noyau dur* » et membres fondateurs. Et d'autre part, pour le responsable de l'animation,

de ne pas travailler avec ses seuls membres. Le risque est de voir le réseau ne dépendre que de quelques uns. Les 'facilitateurs de réseaux' semblent avoir moins de difficulté à gérer ces cercles et à organiser des rencontres plus larges. Cependant s'il y a un échange d'information (informel ou non), il n'y a pas nécessairement création de connaissance. Les 'stimulateurs de réseau' vont être sur une autre approche. Dans une démarche stimulée de leurs membres, qui peut partir de l'idée d'un projet. Mais les informations et connaissances susceptibles de nourrir ce projet ne vont pas au final être partagées à l'ensemble du réseau.

2.3.1.2 Un espace d'échange pensé sur différents modes

2.3.1.2.1 Un espace d'échange physique

Parmi les différentes rencontres entre les membres (réunions, conférences...), ce qui est unanimement apprécié pour mieux se connaître, c'est « *la visite d'entreprise qui permet d'avoir une vision plus claire sur les spécificités des métiers de chacun* ». Les responsables de l'animation souhaitent favoriser ce type de rencontre. Ceux qui connaissent l'ensemble de leurs membres tentent alors d'être pertinents dans les rencontres à susciter. « *les demandes physiques sont demandées en priorité...un visage sur un nom change la relation* ».

Les responsables de réseau recherchent à « *amener des connaissances aux autres...que les membres n'ont pas et... avoir accès à des conférences de qualité...* ». Les animateurs vont proposer à leurs membres des experts. Ils seront de deux ordres : internes au réseau et alors identifiés comme personnes ressources ; externes au réseau, ils auront un regard plus neutre sur la problématique abordée. La difficulté souvent rencontrée est « *d'identifier des experts...de les faire venir* », et de permettre à ces experts de rester dans l'espace d'échange du réseau. Ces échanges avec les experts sont considérés comme très importants : « *on est dans l'information humaine de première main* ». Cependant il apparaît des difficultés à garder des liens entre les membres et cet expert.

2.3.1.2.2 Un espace d'échange virtuel

2.3.1.2.2.1 L'existant

Si tous les réseaux ont mis en place des outils informatiques à destination de leurs membres pour favoriser des échanges (Extranet, blog, forum, messagerie, chat...), tous se sont avérés être très peu, voire, pas du tout utilisés. « *Les membres ont des difficultés pour les utiliser...ou bien pas comme il faudrait* ».

Soit « *l'outil n'est pas adapté* », mais les enquêtes de besoin et ensuite enquête d'usage sont rares. Soit « *les utilisateurs n'ont pas le temps d'utiliser ces outils* ». Effectivement, perdre du temps sur l'utilisation d'un outil n'est pas possible pour un chef d'entreprise. Mais plus qu'un manque de temps, il apparaît dans les justifications données qu'ils s'agissent

« d'un manque d'habitude pour récupérer de l'information... ils n'ont pas cet automatisme de se connecter ».

Si les animateurs ont parfois conscience de vouloir *« mieux faire comprendre l'intérêt du travail en réseau et à distance, et donc de l'utilisation de l'outil »*, les accompagner dans ce nouvel espace, les conduire dans le changement et donc prendre en compte le facteur humain dans le déploiement de tels outils est quelque chose qui n'est pas effectué. Il y a des *« projet de développer l'outil d'une manière différente »* mais sans accompagnement pour donner du sens à l'usage et sans structuration du contenu pour une meilleure utilisation, les habitudes resteront inchangées et l'outil non utilisé.

2.3.1.2.2.2 La demande

Il est vrai que très peu de demandes explicites de la part des membres vont dans le sens d'une mise en place d'espace virtuel. Cependant, cette demande existe, elle est implicite. Pour répondre à leurs membres, la grande majorité des responsables d'animation de réseau souhaitent multiplier les rencontres, renforcer les liens, *« dépasser les regroupements ponctuels »* et *« être dans une communication plus dynamique »*. En effet, les chefs d'entreprises des TPE et PME sont de plus en plus conscient que *« l'avancée des projets et alors la diffusion de l'information va devoir prendre une autre mesure »* et *« qu'ils n'ont pas le temps toujours de se déplacer... »*.

Les responsables d'animation ont alors mis à disposition des réseaux, des espaces de partage en ligne qui ne sont pourtant pas utilisés.

2.3.2 L'entretien des espaces d'échange

« Les outils vont pouvoir aider mais il faut être dans l'esprit de vouloir partager des choses... ». Les entretiens réalisés n'avaient pas pour objet de faire une étude concernant la gestion de l'information ou des connaissances aussi les distinctions entre ces deux termes pour la poursuite de l'étude ne seront pas marquées. C'est pour cela que nous avons employé le mot *« chose »*. Comme nous l'avons déjà précisé, l'absence de cette distinction va être source de difficultés dans la mise en place de solutions pratiques.

2.3.2.1 La demande « des choses »

Qu'il s'agisse de l'information ou des connaissances, les demandes d'échanger et de partager de la part des membres sont de plus en plus importantes même s'ils trouvent d'autres sources ou ressources en dehors du réseau et même s'ils sont noyés sous ce flux. Une des principales motivations qui amène les entreprises à vouloir intégrer des réseaux est d'obtenir des *« choses »*. Répondre et parfois anticiper les demandes de la part du responsable de

l'animation peut entraîner un mécanisme d'échange et le partage entre membres. Comme nous l'avons précisé : *« Au-delà des intérêts communs, il y a des centres d'intérêt particuliers auxquels le réseau doit également pouvoir répondre ».*

2.3.2.2 La diffusion « des choses »

Le responsable de l'animation est parfois débordé par les informations qu'il reçoit : *« Le problème, n'est pas d'être informé mais c'est d'avoir la bonne information au bon moment »...* *« si on ne faisait que lire l'information qu'on reçoit on ne ferait que ça ».*

Très peu de règles de diffusion sont mises en place au sein des réseaux. Pouvons-nous demander au responsable de l'animation qui a la connaissance de ces membres (compétences et centres d'intérêts) d'avoir les compétences d'un veilleur ? Un minimum semble t-il. Pour faire émerger le réseau certains souhaiteraient diffuser « des choses ». Derrière cela les animateurs souhaiteraient être parfois mieux appuyé dans leur démarche de veille. D'ailleurs, deux réseaux dits stimulateurs font appel à des structures extérieures pour réaliser la veille

2.3.2.3 L'apport du travail en commun

Il a été souligné que le partage semble être facilité lorsque des entreprises participent à des groupes de travail ou des projets. Un animateur constatant *« une certaine maturité dans l'échange à partir du moment où il est fait dans un but précis ».* Les projets ou groupe de travail impliquent que plusieurs membres utilisent le réseau pour rencontrer d'autres entreprises qui vont être complémentaires. Il a été précisé que la démarche des membres pour rejoindre ce type de groupe doit être volontaire. Cependant il est difficile de mobiliser les personnes pour piloter des projets, *« des problèmes de compétence, de proximité, de temps »*, et c'est l'animateur qui prend le relais pour les impulser. De plus, la limite du travail en commun restreint le partage à quelques membres. Il est rare de voir le responsable agir pour que les bénéfices tirés de ces petits groupes profitent à l'ensemble du réseau.

2.3.3 L'appréciation

Il y a une certaine difficulté pour les responsables de l'animation à obtenir des retours de la part des membres quant au rôle joué par le réseau dans les connexions réalisées. Lorsque ces retours existent ils restent souvent informels. Même s'il a été précisé que *« le retour est une des bases du travail »*, non formalisé, il ne peut être diffusé et partagé. Il nous a été avoué : *« je vais emmener avec moi ce que je sais des membres, c'est peut-être pas une bonne chose... ».* Il est pourtant primordial de pouvoir apprécier ce qui forme un réseau : *« les liens entre les membres ».* Connaître les membres du réseaux c'est aussi connaître la nature des liens qui les unissent : les échanges, les partages, les partenariats. Mais il ne

semble pas aisé pour les responsables de l'animation de mettre en place des indicateurs permettant alors de déterminer à quel niveau d'émergence se situe le réseau.

2.3.4 La convivialité

« *Des courants d'affaires naissent d'échanges conviviaux* ». De nos entretiens, il apparaît que la convivialité peut jouer un rôle non négligeable dans l'émergence d'un réseau. La convivialité amène dans les échanges une certaine aisance, simplicité, ouverture et liberté sans pour autant enlever efficacité, compétence, rigueur et technicité. Dans certains réseaux, il n'est pas évident de parler de convivialité car « *les membres ne sont pas là pour rigoler* ». Or avec le recul et l'écoute des entretiens, la convivialité en tant que condition d'émergence, ne se limite pas aux seuls loisirs, repas et autres activités divertissantes. La convivialité se situe à tous les moments de vie du réseau. La convivialité va créer un espace sociable avec des repères souples et constants.

De cette étude il est ressorti un point majeur : s'il y a besoin d'un animateur, ce sont les nombreuses actions qu'il va mener dans le processus d'animation qui vont garantir l'émergence d'un réseau. Il apparaît nécessaire de donner au réseau une structure d'animation forte qui sache être pro-active. Mais si ces actions peuvent être listées, l'animateur doit avoir les moyens de les accomplir. Des actions orientées tant dans la construction d'espaces de partage structurés que de la préservation de ceux-ci. Mais des actions avant tout orientées dans l'accompagnement notamment lorsque la communauté se dote d'un outils informatique. Le virtuel peut générer de nouveaux intérêts communs, décroïsonner les groupes physiques existants, améliorer la visibilité de chacun, permettre à l'expert de rester dans l'espace d'échange... Mais quel que soit l'espace à construire pour la communauté, la démarche doit être progressive et accompagnée.

Troisième partie
Le responsable de l'animation, un
accompagnateur du changement

1 L'animateur et le lien communautaire

1.1 La communauté, une réponse aux attentes ?

Les personnes rencontrées souhaitent répondre à certaines attentes de leurs membres :

- mieux se connaître au sein du réseau
- avoir la bonne information au bon moment
- partager des expériences et des savoirs-faire.

Les objectifs pour l'animateur est de :

- développer les interactions entre les membres
- améliorer l'échange et le partage d'information
- favoriser le partage et la création de connaissance
- susciter la prise de conscience de vouloir partager (accompagnement au changement)

Pour réaliser un constat pertinent, une enquête auprès des membres des réseaux serait nécessaire. Nous pouvons tout de même présenter cette première approche :

- Forces : Une motivation de certains membres pour plus de collaboration ; des échanges existants ; une sensibilisation à la veille ; bénéfique d'expériences antérieures (choses à ne pas faire)...
- Faiblesses : Des outils informatiques existants inutilisés (un passif négatif) ; des membres pas toujours à l'aise avec l'informatique ; une démarche intelligence économique parfois source d'incompréhension ; des difficultés dans la gestion de l'information...
- Contraintes techniques : transfert du contenu d'un outil informatique à un autre...
- Contraintes économiques : un animateur à plein temps...

Rappelons que les enjeux stratégiques de faire émerger une communauté, (calquée sur le réseau lui-même ou bien limitée à certains membres) est :

- d'améliorer les conditions de l'exercice de la profession des membres
- de résoudre des problèmes de façon collective
- de perfectionner les pratiques professionnelles

Ainsi, la communauté de pratique répondrait aux attentes des membres car elle permettrait à ces derniers de développer des activités d'échange et d'entraide pour développer leurs compétences, enrichir leur expérience, approfondir leurs connaissances et affiner leurs expertises.

Comme nous l'avons déjà précisé, la mise à disposition d'outils informatiques peut constituer une condition nécessaire à l'émergence et à la pérennité de ces communautés. Cependant, la mise en place d'une communauté virtuelle se fonde sur l'existence préalable d'une culture du collaboratif partagée par tous les membres. Il convient donc de bien connaître la communauté à laquelle est destinée la plate-forme, la pratique de ses membres pour favoriser leur mise en relation, leur participation à la création de connaissances. La première question qu'il convient de se poser est de savoir si un outil de gestion de communauté virtuelle répond aux attentes de la part des potentiels utilisateurs. Est-ce que l'outil existant, avec une réappropriation de la part des non utilisateurs, ne suffirait pas à répondre à ces attentes ? Il y a une étude d'opportunité et de faisabilité à réaliser qui s'appuierait sur une enquête auprès des membres pour identifier précisément s'il existe entre les membres une culture du collaboratif. La mise en place d'un nouvel outil peut tout de même être un moyen de repréciser certains objectifs notamment pour ce qui concerne ceux ayant trait à la gestion de l'information et de la connaissance, de redéfinir des rôles au sein du réseau, de faire émerger des communautés au sein des réseaux existants jusqu'à ce que le réseau lui-même devienne une communauté. C'est l'occasion de travailler en mode projet avec l'ensemble du réseau et de préciser la place de l'animateur aux yeux des membres.

1.2 Le lien par la confiance

1.2.1 Aux membres de donner une place à l'animateur

L'animateur doit être reconnu par l'ensemble de la communauté. Ses actions et responsabilités seront acceptées par tous les membres et formalisées dans un document contractuel. L'animateur n'est pas seulement un relais de diffusion d'information. En effet, pour passer du réseau à la communauté, il est nécessaire de professionnaliser les animateurs, d'appréhender cette activité comme un véritable métier, avec des missions et des tâches qui sont dévolues à l'animation et avec des qualités, des compétences et des connaissances qui sont attendues d'un animateur. Ses missions nécessitent de faire évoluer ou renforcer ses compétences par des formations adaptées tant dans le management, la gestion de projet, la conduite de changement que dans les enjeux couvrant l'information : la veille, le knowledge management.

1.2.2 A l'animateur de donner une place à chacun des membres

Chacun trouvera sa place au sein d'une communauté lorsque l'ensemble des membres aura appris à se connaître. L'animateur va renforcer la cohésion de sa communauté s'il connaît tous ses membres et si ces derniers se connaissent entre eux. Ainsi l'animateur va proposer, par exemple, d'établir des fiches profils de chaque membre accessibles à tous au sein desquelles il sera possible de connaître au minimum les compétences mais aussi les centres d'intérêt de chacun. La réalisation de ces fiches va permettre de dégager un langage commun autour des métiers couverts par la communauté. Les liens entre les membres vont se trouver renforcés et permettre de créer un climat de confiance.

Une confiance prend du temps à s'installer, d'où la nécessité d'organiser des rencontres physiques dans lesquelles les membres sont valorisés dans ce qu'ils peuvent apporter à la communauté. Cette confiance se trouvera renforcée lorsque chacun pourra être identifié par ce qu'il souhaite partager, d'où l'importance d'intégrer les nouveaux membres en leur donnant une place aux yeux des autres et en les accompagnant dans la compréhension des objectifs et du fonctionnement de la communauté. Un système de parrainage peut être mis en place, l'animateur sera garant de ce que chacun joue bien le jeu.

Cette confiance entre les membres et la volonté de vouloir partager va entraîner des comportements de plus en plus forts dans l'échange marquant au fil du temps une identité collective. Si cette identité est collective elle doit également être partagée d'où la nécessité pour l'animateur de la valoriser en interne et en externe. L'animateur, par la connaissance de ses membres est capable d'apprécier l'intensité de leurs liens et des conséquences sur le dynamisme de la communauté. De cette appréciation, il agira en conséquence pour éviter que des groupes concentrent la dynamique du réseau et ainsi limitent les échanges à l'ensemble, le risque est de voir le réseau ne dépendre que de quelques uns. Il pourra agir également pour réintégrer ou non des membres situés en périphérie de la communauté.

2 L'animateur et les actions dans la mise à disposition

2.1 Une contextualisation dans la diffusion

L'animateur va à travers des espaces d'échange accompagner la diversité de ses membres. Il doit pouvoir répondre à la demande de ses membres quant à une diffusion d'information ciblée et personnalisée. S'il souhaite apporter une information avec de la valeur ajoutée, il doit mettre en place un système de veille dans lequel des règles de diffusion seront réfléchies avec les membres. Avant d'envoyer toute information, l'animateur doit se poser un certain nombre de questions pour la contextualiser :

- Une informations ciblée : Se demander pourquoi la diffuser à untel et pas à un autre ?
- Une information opérationnelle : Se demander pourquoi elle est intéressante à diffuser ?
- Une information spécifique : Se demander pourquoi celle-ci et pas une autre ?
- Une information fiable : Se demander pourquoi cette source et pas une autre ?
- Une information affinée : Se demander pourquoi j'ai besoin d'un retour sur cette diffusion ?

Ainsi la qualité et la valeur de l'information diffusée sont fortement dépendantes de la contextualisation que va en faire l'animateur, et elles seront d'autant plus appréciées par les membres qui les reçoivent. Cette diffusion de qualité de la part de l'animateur va avoir un effet positif sur les membres et les amener eux-mêmes à entrer dans l'esprit d'échanger de l'information qui doit elle aussi être contextualisée. Il est donc important dans un premier temps que cette information issue des membres soit validée, au moins dans sa forme, par l'animateur.

De cet échange d'information peut déboucher un échange de connaissance. Celui-ci est facilité parce qu'il existe une réciprocité née des échanges d'information. L'animateur conduit alors une démarche de knowledge management qu'il peut développer dans un premier temps à un niveau plus restreint que la communauté en s'appuyant sur des groupes projets au sein desquels les membres apprennent à se connaître plus vite. Ils sont dirigés vers un objectif précis et le partage se fait alors plus facilement.

Comme nous l'avons vu deux types d'espaces d'échanges vont co-exister : physique et virtuel. Nous avons également vu précédemment que l'outil virtuel proposé à la communauté

doit comporter un certain nombre d'outils (cf p38), mais au-delà du choix des outils qui sont primordiaux, l'animateur doit accompagner ses membres dans ces espaces et plus particulièrement lorsque ceux-ci, virtuels, se mettent en place.

2.2 L'animateur dans l'accompagnement au changement

2.2.1 Les bénéfices des expériences passées

La mise en place d'un outil informatique amène un changement à la fois technique et organisationnel. Ce changement peut être mal compris et mal vécu par les membres, débouchant alors sur une non acceptation et une non utilisation de l'outil.

Pour rappel, la CRCI va proposer aux réseaux professionnels qui le souhaitent un outil informatique, Proforum. Il pourra servir d'espace collaboratif répondant aux besoins d'une communauté de pratique virtuelle. Mais il pourra également servir de simple espace de diffusion-stockage non utilisé sauf par la personne, en principe chargée de l'animation, qui mettra en ligne des informations. Les entretiens réalisés ont fait ressortir cet aspect de non utilisation des outils existants dans la plupart des réseaux. Les outils proposés actuellement aux membres des réseaux n'offrent pas toutes les fonctionnalités utiles au partage et capitalisation d'informations nécessaire à une communauté. Proforum sera plus adapté pour répondre à ces besoins. Mais l'outil ne pourra être la seule réponse aux souhaits de certains membres de réseaux de vouloir mieux et plus partager. Les projets de mise en place d'outil informatique ne peuvent se faire sans accompagnement, pour donner du sens à l'usage.

2.2.2 Les actions dans l'accompagnement au changement

2.2.2.1 Une équipe d'accompagnement

Une équipe d'accompagnement au changement pourrait être créée en collaboration avec l'équipe de gestion du projet chargée de la mise en place de l'outil informatique. L'objectif de cette équipe serait de permettre aux membres de s'approprier l'outil informatique et donc de les mobiliser pour leur faire comprendre les bénéfices qui pourront être retirés d'une utilisation efficace. Cette équipe serait chargée de mettre en œuvre un certain nombre d'actions complémentaires qui seraient orientées vers la communication, la participation, la formation et l'évaluation.

Cette équipe d'accompagnement pourrait se composer : de l'animateur, d'un responsable communication, et de certains membres dont le nombre est à déterminer en fonction de la taille du réseau. Mais nous pourrions envisager un à deux membres par département qui seraient référents dans la conduite de changement auprès des autres membres.

2.2.2.2 Une communication pour que chaque membre adhère au projet

Un premier pas communicationnel pourrait être la réalisation d'une enquête auprès des futurs utilisateurs dont les objectifs seraient d'apprécier leur culture collaborative, de déterminer l'analyse d'usage des outils informatiques déjà proposés et de mesurer leurs attentes à venir. Les résultats et l'analyse de cette enquête se joindront à l'étude d'opportunité mise à la disposition de tous les membres et permettront d'expliquer le choix de mettre en place ou non un nouvel outil informatique. Ce retour d'enquête peut faire l'objet d'une réunion pour bénéficier des échanges avec les autres membres et être l'occasion d'indiquer les enjeux, les objectifs, l'équipe projet et ses grandes phases.

Si cette communication doit être soutenue par le bureau du réseau, elle est envisagée pour que chaque membre se sente concerné et adhère au projet. Elle est donc destinée à tous les membres du réseau. Régulière, elle précise le déroulement du projet et les décisions majeurs ou événements en rapport au projet. C'est une communication de proximité et participative, qui doit permettre des retours. L'utilisation d'un outil Web 2.0 de réseau social (type Facebook ou Blog) peut être un moyen de communication convivial et amener l'ensemble des membres à faire la démarche de s'informer via un outil collaboratif. L'inconvénient peut être l'ouverture d'un compte pour certains de ces outils et le danger serait que les membres ne fassent pas la démarche et donc ne soient donc pas informés de l'avancée du projet.

2.2.2.3 Une participation pour amener les membres à modifier leurs habitudes

Comme les autres actions, la participation permet d'associer les membres dès le début du projet, afin notamment de prendre en compte leur avis et faire en sorte que le produit final corresponde à leurs attentes. Cette participation peut se faire via l'action communication permettant aux membres de faire des retours. Elle peut se faire en réunissant un groupe d'utilisateurs dont les remarques porteront sur les fonctions à développer ou sur l'amélioration de l'ergonomie et les incompréhensions sur le fonctionnement du logiciel.

Il est préférable de commencer avec un outil aux applications simples mais utilisé, plutôt qu'un outil trop élaboré mais non utilisé car ne correspondant pas à la pratique des acteurs. C'est pour cela qu'une participation des membres dans un travail préparatoire au déploiement de l'outil peut s'avérer pertinente. Différents modes de participation peuvent être mis en place. Une participation active qui implique des réunions de travail et une validation des résultats. Ce groupe de travail pourra être composé de l'équipe d'accompagnement complétée par d'autres membres volontaires. L'essentiel étant pour l'équipe d'accompagnement d'écouter les réactions des utilisateurs, de les faire connaître à l'ensemble de la communauté et d'y répondre en faisant évoluer l'outil dans le sens souhaité. Il s'agit d'une approche par prototype « *permet d'effectuer, à chaque étape, une*

convergence entre le besoin des utilisateurs, d'une part, et le système (sur le plan fonctionnel et sur le design) d'autre part » (016, Prax). Cette participation peut être l'occasion de déterminer un langage commun au réseau qui permettra de qualifier les informations, d'intituler des catégories de classement. Ce langage commun, pour qu'il soit partagé par l'ensemble devra être communiqué pour pouvoir prendre en compte des remarques.

Cette action a pour objectif d'amener les membres à modifier leurs habitudes et d'adopter de nouvelles procédures de règles d'usage permettant au groupe de donner un sens à l'outil. Il est essentiel de développer très tôt les bonnes pratiques, de définir et faire respecter les règles d'usage de l'outil pour maintenir une cohérence et l'efficacité de la coordination, de la communication et de la collaboration.

2.2.2.4 Une formation pour l'utilisation de l'outil des procédures

Dans cette action, il s'agit d'une part de faire évoluer les compétences de chacun, mais également de fournir les informations nécessaires liées aux modèles d'organisation souhaités. Ainsi il est important pour l'équipe d'accompagnement de mettre en place un dispositif de formation intégrant un aspect d'apprentissage de l'utilisation de l'outil mais également des procédures de travail (diffusion d'information dans le cadre d'une veille, mise en ligne de documents...) pour rendre l'outil performant et éviter aux membres de perdre du temps dans son utilisation. Ainsi nous privilégions une approche progressive de l'outil en associant les utilisateurs tout au long des phases de paramétrage et d'amélioration. Cette approche permet de suivre le rythme des évolutions de la communauté tout en impliquant les membres et d'assurer un dispositif orienté vers le sur mesure. La formation autour de procédure de travail doit être l'occasion de préciser les rôles de chacun et de marquer celui de l'animateur.

2.2.2.5 Une évaluation pour assurer une cohérence dans les actions

Cette action transversale va avoir pour objectif d'apprécier d'une part, l'utilité et la viabilité de la mise en place d'un outil informatique et d'autre part, la maturité de la communauté. L'objectif final est de lui fournir des axes de progrès, de réorienter en temps utile les actions d'accompagnement et de suivi du projet.

Propositions d'indicateurs à suivre :

Dimension technique

Quantifier la fréquence de consultation de documents	Nombres de connexions / d'utilisateurs potentiels (connexions par jour, nombre de clics sur la base de connaissance)
Quantifier le nombre de documents consultés sur la base de connaissance	Documents consultés par jour/semaine/mois/année
Déterminer la typologie des documents consultés	Catégories de consultation / Documents références
Apprécier le paramétrage de l'outil (ex : moteur de recherche)	Document pertinent par rapport à la requête
Ergonomie	Facilité de navigation
Dimension sociale et organisationnelle	
Déterminer la typologie des acteurs impliqués par rapport à ceux qui étaient déjà mobilisés	Statut, fonction, compétence, fréquence d'apparition
Apprécier l'utilisation du Forum	Nombre de contributeurs et de contributions, nombre de pages, délai entre une question et une réponse, qualité des réponses
Apprécier la sociabilité	Qualifier les types d'échanges (connaissances, information de source interne ou externe, centre d'intérêt)
Quantifier la production collaborative	Nombre de documents rédigés dans un cadre de collaboration
Déterminer la qualité des informations diffusées	Respects des règles de diffusion / Nombre et qualité des commentaires

Ces quelques indicateurs pour apprécier les dimensions techniques et sociales au sein d'une communauté permettront de détecter des attentes, des freins, des leviers, des incidences possibles dans le déroulement des différentes actions et des effets d'entraînement. Il s'agit à partir de ces évaluations, d'extraire des facteurs explicatifs pour qu'en découlent des modifications, des phases à reproduire ou non. Ces appréciations dont la mise en oeuvre

appartient à l'équipe d'accompagnement se déclineront lorsque l'animateur initiera différentes actions dont celles notamment portant sur une démarche de veille et de knowledge management.

Conclusion

L'objectif de ce mémoire était de déterminer les conditions pour l'émergence de communautés. La mise en place de communautés permettant de mieux répondre à certains chefs d'entreprises de vouloir davantage échanger et partager avec leurs « *semblables* ».

Nous avons défini un certain nombre d'actions pour cette émergence au cœur desquelles, l'animateur joue un rôle primordial. Si pendant un certain temps il a été pensé que les communautés de pratique pouvaient émerger spontanément et s'auto-organiser, il apparaît que pour nombreuses d'entre elles, il est nécessaire qu'elles soient impulsées.

Une structure d'animation cohérente et active, au sein de laquelle un animateur permettra une relation de proximité avec et entre ses membres, détermine une des conditions pour l'émergence d'une communauté. Cette relation d'interaction et d'interactivité amène à développer des espaces d'échange au sein desquels les liens se renforceront et l'accès à des ressources sera aisé. Nous avons constaté que la communauté de pratique pouvait devenir un dispositif d'intelligence économique à part entière. En s'appuyant sur des actions de l'intelligence économique et, plus particulièrement celles de la veille puis de knowledge management, des membres de la communauté interagiront dans un mode d'organisation performant profitant à l'ensemble.

Nous avons précisé que ces actions doivent être mises en place dans un cadre où les membres se sentent à la fois accompagnés et acteurs dans le changement souhaité. Particulièrement lorsqu'il s'agit de la mise en place d'un outil informatique qui peut d'ailleurs être l'occasion de provoquer cette impulsion vers la communauté. Nous avons alors fait remarquer les éléments dont il faut tenir compte pour s'assurer de l'appropriation de cet outil informatique, notamment lorsque les personnes à qui il est proposé ne sont pas à l'aise avec ces outils et lorsque ceux existants ne sont pas utilisés. L'accompagnement dans le changement détermine également l'une des conditions pour l'émergence d'une communauté.

Entrer dans une communauté nécessite une culture de partage. Mais, lorsque dans une communauté dont les membres sont des chefs de PME ou TPE et que l'échange et le partage sont dynamiques, dans quelle mesure cette émergence se répercute au sein même de l'entreprise ? Comment un chef d'entreprise va réutiliser les informations, les connaissances au sein de sa propre entreprise ou d'un projet personnel ? La captation de ces ressources l'amènent-elles à orienter des décisions, à repenser son organisation interne et développer de nouveaux projets d'innovation par exemple. Il s'agirait de pouvoir apprécier l'apport d'une communauté de pratique auprès de chefs d'entreprise dans le développement économique de leurs entreprises.

Bibliographie

Cette bibliographie analytique a été arrêtée au 3 octobre 2009. Elle comprend une sélection de ressources qui ont servi à alimenter la première partie du mémoire et les réflexions sur les problématiques abordées.

La rédaction des références bibliographiques est conforme aux normes :

Z44-005. décembre 1987. Documentation. Références bibliographiques : contenu, forme et structure et à la norme.

NF ISO 690-2 Février 1998. Information et documentation. Références bibliographiques : documents électroniques, documents complets et parties de documents.

Les références sont classées de façon thématique puis par ordre alphabétique d'auteurs.

Les différentes rubriques sont :

- **Intelligence économique**

- **Territorialisation de l'intelligence économique**

- **Knowledge Management**

- **Communautés professionnelles**

- **Animation d'une communauté**

Intelligence économique

1. **CARAYON Bernard**. Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale. Ministère de l'Intérieur. La documentation française. Juin 2003, 176 pages. ISBN : 2-11-005491-3.

<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/034000484/index.shtml> [consulté le 18 août 2009]

Etude sur l'intelligence économique en France remise en 2003 au Premier Ministre. Une liste de définitions de l'intelligence économique est présentée. L'intérêt de ce rapport se trouve dans les préconisations qui l'accompagnent et de l'approche envisagée de l'intelligence territoriale comme zone d'action.

2. **DELBECQUE Eric**. L'intelligence Economique. Institut d'Etudes et de la Recherche pour la Sécurité des Entreprises. PUF. Avril 2007, 200 pages. ISBN : 978-2-13-055417-2.

Cet ouvrage rappelle la genèse du concept d'intelligence économique mais également sa dimension technique et opérationnelle.

3. **DUVAL Marc Antoine**, et al. Les nouveaux territoires de l'intelligence économique. Juridique – financière- culturelle- humanitaire- sociale- sportive. IFIE Edition. 2008, 173 pages. ISBN : 978-2-916265-04-9.

Cet ouvrage permet de donner une vision plus large de l'intelligence économique et montre ainsi qu'il est possible de l'appliquer dans de nombreux domaines.

4. **MARCON Christian et MOINET Nicolas**. L'intelligence économique. Dunod. 2006, les Topos, 124 pages. ISBN : 2-10-049634-4

Cet ouvrage permet de bien approcher les actions couverts par l'intelligence économique : la veille, le knowledge management, la protection de l'information et le lobbying. Ainsi que sa dimension territoriale.

5. **MARTRE Henri, CLERC Philippe, HARBULOT Christian**. Commissariat général du plan. Intelligence économique et stratégie des entreprises. Paris. La Documentation française. Février 1994, 167 pages.

<http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/074000410/0000.pdf> [consulté le 18 août].

Ce rapport considéré comme l'acte fondateur de l'intelligence économique à la française, permet d'avoir des repères quant à l'évolution de ce concept et des actions qui en découlent aujourd'hui.

- 6. SALGUES Bruno.** L'IE tient-elle dans l'observation des usages ? In LARRAT Pierre, dir. Benchmark européen de pratiques en Intelligence Economique. L'Harmattan. Avril 2008, p.155-180. ISBN : 978-2-296-05310-6.

Cet article permet de faire un point sur les actions de veille et de knowledge management à partir d'une analyse des usages. Il y est précisé également les phases d'un processus d'intelligence économique dans son action de veille.

Territorialisation de l'Intelligence économique

- 7. FAUGOUIN Patrick.** Rôles des structures institutionnelles. Intelligence Territoriale en Pratique. In LARRAT Pierre Dir. Benchmark européen de pratiques en intelligence économique. L'Harmattan. Avril 2008, p.403-419. ISBN : 978-2-296-05310-6.

Cet article apporte un éclairage sur la notion d'intelligence territoriale en partant d'une approche théoriques et des différentes visions discutées pour finir sur une mise en place pratique existante.

- 8. GORIA Stéphane.** Vers une typologie des dispositifs d'Intelligence Territoriale dédiés aux pme fondée sur la complémentarité des approches d'IE et de KM. Revue Internationale d'Intelligence Economique. 26 mai 2009, p.39-53. http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/38/82/33/PDF/Goria_R2IE_2009.pdf [consulté le 18 août 2009].

Cet article est intéressant dans la présentation d'une esquisse de typologie des dispositifs d'intelligence territoriale fondée sur la combinaison de deux points de vue: un point de vue mettant en avant les fonctions d'Intelligence économique ou de Knowledge Management mises en œuvre et, un point de vue soulignant les destinataires et les objectifs des dispositifs pouvant être qualifiés d'intelligence territoriale.

- 9. MASSARD Nadine et MEHIER Carole.** Rôle des tableaux de bord de la Science, la Technologie dans une démarche d'IE Territoriale. In LARRAT Pierre Dir. Benchmark européen de pratiques en intelligence économique. L'Harmattan. Avril 2008, p.323-347. ISBN : 978-2-296-05310-6.

Cet article aborde notamment les enjeux des « externalités de connaissances » au cœur d'une démarche d'intelligence territoriale et des difficultés à mettre en place une nouvelle stratégie informationnelle avec pour objectif l'accessibilité à la connaissance.

- 10. MOINET Nicolas.** L'intelligence économique entre communication et communauté stratégique de connaissance : l'exemple du dispositif régional de Poitou-Charentes. Revue Internationale d'intelligence économique. 2009, p.29-38

Cet article présente le dispositif d'intelligence territoriale mis en œuvre en Poitou-Charentes. Les aspects communicationnels sont plus particulièrement analysés.

- 11. GRIPPON Alain.** Schéma sectoriel « innovation, information et intelligence économique ». Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie Poitou-Charentes. juin 2009. <http://www.calameo.com/books/0000750332cd509c1b94b>. [Consulté le 3 octobre 2009].

Knowledge Management

- 12. AMEROUALI Youcef.** Proposition d'un modèle pour la quantification et l'organisation du capital métier (savoir-faire et connaissance) d'une entreprise. In VOLANT Christiane, dir. L'information dans les organisations : dynamique et complexité. Presse Universitaire François-Rabelais. Colloque international du 6 et 7 avril 2006 à Tours. Collection Perspectives « Villes et territoires », 2008, n°19, p.175-186. ISBN : 978-2-86906-239-9

Article qui permet d'éclaircir la distinction entre savoir tacite et savoir explicite.

- 13. BEGUIN-VERBRUGGE Annette.** Entre modélisation et représentation : le knowledge management, un défi pour les SIC. In VOLANT Christiane, dir. L'information dans les organisations : dynamique et complexité. Presse Universitaire François-Rabelais. Colloque international du 6 et 7 avril 2006 à Tours. Collection Perspectives « Villes et territoires », 2008, n°19, p.149-161. ISBN : 978-2-86906-239-9.

Article qui permet d'avoir une approche claire des fonctions associées au knowledge management.

- 14. BOBILLIER CHAUMON Marc-Eric.** Evolutions techniques et mutations du travail : émergence de nouveaux modèles d'activité. PUF. Le travail humain. 2003, n° 2, Vol 66, p.161-192. ISSN 0041-1868. ISBN 2130544622.
http://www.cairn.info/article.php?ID_REVUE=TH&ID_NUMPUBLIE=TH_662&ID_ARTICLE=TH_662_0161. [consulté le 3 octobre 2009].

Cet article permet de faire le lien entre capitalisation des connaissances et pratiques collaboratives.

- 15. NONAKA Ikujiro.** L'entreprise créatrice de savoir. In CHAIZE Jacques, dir. Le Knowledge Management. Editions D'organisation. Harvard Business Review. 2000,p.35-63. ISBN : 2-7081-1735-1

Approche théorique exhaustive de la gestion des connaissances : connaissances tacites / explicites, modalités de transfert.

16. PRAX Jean-Yves. Le manuel du Knowledge Management. 2^{ème} édition. Paris, Editions Dunod, 2007. 528 pages. Collection Stratégies et Management. ISBN 9782100511914.
Guide théorique et pratique du Knowledge Management : définitions et concepts, enjeux, solutions et outils existants, études de cas

Communautés professionnelles

17. BOS – CIUSSI Mélanie. Du réseau à la communauté d'apprenants. Quelle dynamique du lien social pour faire œuvre ? Enjeux et réalités dans un campus virtuel de l'enseignement supérieur. Tome 1. Thèse soutenue le 31 janvier 2007 pour obtenir le grade de docteur de l'université Aix-Marseille. Formation doctorale : Systèmes d'apprentissage, systèmes d'évaluation.

http://tel.archives-ouvertes.fr/docs/00/12/93/84/PDF/eTheseCIUSSI_full_version.pdf.

[consulté le 12 août 2009].

Cette thèse permet de faire la distinction entre le réseau et la communauté, et d'appréhender le fonctionnement des communautés.

18. CABY-GUILLET Laurence, GUESMI Samy et MALLARD Alexandre. Wiki professionnel et coopération en réseau. Une étude exploratoire. La découverte. Réseaux. 2009/2, n° 154, p.195-227. ISSN 0751-7971

Derrière une présentation de la mise en place d'un wiki cet article aborde l'intérêt de l'utilisation d'un outil informatique au sein d'une communauté.

19. FERRARY Michel, DIBIAGGIO Ludovic. Communautés de pratique et réseaux sociaux dans la dynamique de fonctionnement des clusters de hautes technologies. Éditions techniques et économiques. Revue d'économie industrielle. 2003, n° 103, p.111 - 130. ISSN :0154-3229.

http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/rei_0154-3229_2003_num_103_1_3112. [consulté le 18 août 2009].

Cet article permet de comprendre le fonctionnement des liens qui existent entre les membres d'une communauté.

20. GENIAUX Isabelle, MIRA-BONNARDEL Sylvie. Le réseau d'entreprises : forme d'organisation aboutie ou transitoire. Revue Française de gestion. Mars /avril 2003, vol 29 n° 143, p.129-143.

http://www.cairn.info/article.php?ID_REVUE=RFG&ID_NUMPUBLIE=RFG_143&ID_ARTICLE=RFG_143_0129. [consulté le 18 août 2009].

Cet article permet d'appréhender les intérêts d'une structure réseau pour une organisation et des limites que cela implique.

21. 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, p.25-48.

Cet article apporte un éclairage sur l'évolution de la théorie qui entoure les communautés de pratique. Il s'intéresse également à l'articulation possible entre knowledge management et communauté.

22. MARCON Christian. Analyse de réseaux en intelligence économique : éléments pour une approche méthodologique. Edition ESKA. *Market Management*. 2007, Vol 4, n° 8, p.110-134. ISBN : 2747214063

Cet article donne des repères sur le fonctionnement des réseaux et la mise en place d'une démarche intelligence économique de dispositifs intelligence économique en réseau.

23. PHANUEL Dominique. IE et réseau : Quelle configuration est mobilisée par les « PME-PMI » ? *Système d'Information et Management*. 2008, vol 13, n°3, p.65-80.

Cet article souligne les liens qui unissent l'intelligence économique et le réseau, et des opportunités qu'une entreprise peut acquérir en s'ouvrant vers l'extérieur et de l'intérieur.

24. WENGER Etienne, PEA Roy, SELLY BROWN John et HEATH Christian. *Communities of practice. Learning, meaning and Identity*. Cambridge University Press. 1999, 336 pages ISBN-10: 0521663636.

A l'origine de l'appellation de communauté de pratique, Etienne Wenger propose une théorie de l'apprentissage à travers le processus des communautés de pratique.

25. GERVAIS Fernand. Traduction et adaptation de la théorie des communautés de pratique de **WENGER Etienne**. *Apprentissage, sens et identité*. Quebec, Les presses Universitaires de Laval. 2005, 301 pages. ISBN : 2-7637-7802-X

Cet ouvrage est une traduction en français du livre précédent.

Animation d'une communauté

26. BOIZARD-ROUX Odile. L'information moteur de changement. In **VOLANT Christiane**, dir. *L'information dans les organisations : dynamique et complexité*. Presse Universitaire François-Rabelais. Colloque international du 6 et 7 avril 2006 à Tours. Collection Perspectives « Villes et territoires », 2008, n°19, p.53-67. ISBN : 978-2-86906-239-9

Cet article donne des points de repère quant à l'impact de la modification des systèmes d'information sur l'organisation et des conditions nécessaires pour qu'une entreprise soit apte à supporter ces évolutions.

27. BENTAJ Aziz. Initier, cristalliser et développer les réseaux d'entreprises. Un métier : inter-preneur. Analyse des compétences nécessaires à l'animation des réseaux d'entreprises. Cabinet Cartesa. Les cahiers du CDIF (Club des Districts Industriels Français). Le Club des districts Industriels Français. Cahier n°5. Mai 2005. 7 pages.

Cette étude présentée comme un référentiel animation, propose un ensemble d'actions nécessaires à l'animation d'un réseau d'entreprises. Elle prend appui sur l'analyse des modes d'organisation et de fonctionnement de plusieurs Systèmes Productifs Locaux (SPL).

28. BERMES Emmanuelle. Accompagner le changement. Archimag, n°33, p27-29. ISSN : 1242-1367

A partir d'un projet de bibliothèque 2.0, cet article précise les étapes de conduite de changement.

29. DAASI Mohamed, FAVIER Marc. Le nouveau défi des équipes virtuelles : construire et maintenir une connaissance virtuelle. Système d'information et management. 2007, vol 12, n°3, p.3-30.

Rappelant les théories de l'apprentissage dans le cadre d'un travail collaboratif et virtuel, cet article décrit l'établissement d'un climat de connaissance mutuelle.

30. GARROT Elise. Plate-forme support à l'Interconnexion de Communautés de Pratique (ICP). Application au tutorat avec TE-Cap. Thèse soutenue le 3 novembre 2008. Thèse pour l'obtention du grade de docteur en Informatique. Institut National des Sciences Appliquées de Lyon. 309 pages. http://www.icct.insa-lyon.fr/garrot/These_GARROT_Elise.pdf.

[consulté le 28 août 2009].

Cette thèse rappelle les théories qui entourent les communautés de pratique, les caractéristiques de celles-ci et précise les outils essentiels à développer pour un support informatique.

31. KNAUF Audrey. L'interaction acteur – Système d'information au cœur de la dynamique d'un dispositif d'intelligence territoriale. 4e Tic & Territoire : quels développements ? Ile Rousse 2005. Journée sur les systèmes d'information élaborée. http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/18/01/59/PDF/isdm22_knauf.pdf.

[consulté le 18 août 2009].

Cet article qui s'intéresse à la démarche d'intelligence économique appliquée au territoire apporte des repères sur les systèmes d'information développés pour mutualiser les savoir-faire pour un secteur d'activité donné.

32. KNAUF Audrey. Emergence d'un acteur nécessaire à la mise en pratique d'un dispositif régional d'intelligence économique. Thèse soutenue en octobre 2007. Thèse pour l'obtention du Doctorat de l'université Nancy 2. Spécialisation sciences de l'information et de la communication. 406 pages. <http://tel.archives-ouvertes.fr/docs/00/18/63/30/PDF/theseknauf.PDF>. [consulté le 28 août 2009]

Cette thèse étudie les rôles et compétences nécessaires pour l'animation d'un dispositif d'intelligence économique à l'échelle d'une région. Plaçant au cœur de ce dispositif un « coordinateur animateur ».

33. MICHAUX Valéry. Complémentarité entre système d'information informatisé, communauté de pratiques et vigilance dans la haute fiabilité : le cas d'une compagnie d'assistance. *Système d'information et management*. 2004, vol 9 n°1, p 49 à 79.

Cet article aborde la complémentarité entre un support informatique et une communauté de pratique et permet ainsi de rappeler le fonctionnement de ces communautés.

34. MOINET Nicolas et DARENTIERE Philippe. Organiser la veille stratégique dans l'entreprise : conduite du changement, communautés professionnelles et stratégie-réseau. *Market Management*. 2007- 4, vol 7 p.94-109. ISBN : 2-7472-1406-3.

Cet article permet de voir en quoi des communautés exploitées en tant que réseau de veilleurs et d'analystes peuvent favoriser l'implantation de l'intelligence économique dans une organisation.

35. SOENEN Guillaume. Les déterminants du fonctionnement communautaire. *Revue française de gestion*. 2006/4, n° 163, p.139-153.

Cet article rappelle les intérêts pour une organisation de faciliter la mise en place de communautés. Il précise les caractéristiques de ce fonctionnement communautaires et montre le rôle des facteurs catalysants.

36. WENGER Richard Etienne, MCDERMOTT Richard, SNYDER William. *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge*. Harvard Business School Press. 2002. 304 pages. ISBN : 978-1578513307.

A l'origine de l'appellation de communauté de pratique, les auteurs font de cet ouvrage un guide pour la création des communautés.

37. ZIMMERMANN Guy. Organiser l'émergence d'une communauté virtuelle d'apprentissage. Université Paul Cézanne Aix-Marseille III. Intervention au colloque TICE Méditerranée. 31 mai au 2 juin 2007, 7 pages. <http://isdmaniv-tln.fr/PDF/isdmaniv29/ZIMMERMANN.pdf>. [consulté le 28 août 2009].

Cet article montre comment l'accompagnement et l'attractivité sont deux facteurs fondamentaux favorisant l'émergence d'une communauté virtuelle.

Annexes

Annexe 1 : Présentation du guide d'entretien

Thèmes / Sous-thèmes	Questions
Signalétique de la personne interviewée	
Fonction	* Quelle est votre fonction (intitulé de poste) dans le réseau ?
Ancienneté dans le réseau	* Depuis combien de temps ? Ancienneté du poste ?
Signalétique du réseau	
Domaine	* Sur quel domaine d'activité est ciblé le réseau ?
Création	* Quand a-t-il été créé ?
	* Pourquoi avoir décidé de créer un réseau ? Etait-on dans un contexte économique, politique particulier ?
	* Qui a décidé de créer le réseau ?
	* Quelles ont été les difficultés rencontrées ?
	* Qu'est ce qui a facilité cette création ?

	<p>* Combien de membres à la création ? Et aujourd'hui</p>
	<p>* Comment ont évolué les effectifs depuis la création ?</p>
	<p>* Quelle a été la première entreprise du réseau ? Un profil particulier ?</p>
Objectif principal	<p>* Quel est le (les) objectif(s) fixé(s) au moment de la création du réseau ?</p>
	<p>* Ces objectifs ont-ils évolués ?</p>
Membres	<p>* Le réseau s'adresse t-il à des personnes ou des entreprises ?</p>
	<p>* Qui sont-ils ? domaine d'activité (université, labo de recherche...)</p>
	<p>* Taille des entreprises ? La plus importante et la moins.</p>
Identité	
Le réseau	<p>* Quels sont les intérêts communs partagés et la problématique commune partagée ?</p>
	<p>* Ressentez-vous une identité singulière du réseau ?</p>
	<p>* Comment pourriez-vous la caractériser ?</p>
	<p>* Le réseau s'organise t-il à partir d'une convention commune (formelle ou non ?)</p>
	<p>* Y a-t-il une cotisation à payer pour rejoindre le réseau ?</p>
	<p>* Comment se passe l'intégration d'une entreprise dans le réseau ?</p>

	<p>* Y a-t-il eu des périodes de doute de l'utilité du réseau ? Quelles ont été les raisons et les moyens qui ont permis de redynamiser le réseau ?</p>
	<p>* Combien de personnes pour l'animation ?</p>
Les membres	<p>* Quelles sont les motivations de ceux qui veulent rejoindre le réseau ?</p>
	<p>* Pouvons-nous constater une motivation différente selon la taille de l'entreprise, l'éloignement géographique d'une entreprise par rapport à d'autres plus concentrées ?</p>
	<p>* Est-ce que tous les membres se connaissent entre eux ? Et vous, connaissez-vous tous les membres ?</p>
	<p>* Les membres ont-ils des rôles déterminés au sein du réseau?</p>
	<p>* Y a-t-il des rôles déterminants au sein du réseau ? Quels sont-ils ? (statut, ancienneté...)</p>
	<p>* Y a t-il une autorité hiérarchique ?</p>
	<p>* Des entreprises se sont-elles retirées ? Pour quelle(s) raison(s) ?</p>
Création de connaissance	
L'information	Collecte d'information :

* Quels sont les types d'informations recherchées ou échangées ? (données techniques, économiques, documents théoriques, de formation, description d'expériences, de matériels, de produits, réglementation, documents référentiels...)
Source d'information :
* A quelles sources d'information le réseau a-t-il recours ? sources internes, externes ? (sources humaines). Sources explicites/tacites (savoir-faire, expérience)
Diffusion d'information :
* S'agit-il seulement d'une diffusion animateur vers le réseau ?
* Avez-vous mis en place des règles de diffusion d'information ?
* Comment les informations sont-elles échangées ? (rencontres physiques, messagerie Internet, groupe virtuel, plateforme collaborative...)
* Quel est selon vous le moyen de diffusion de l'information le plus riche (le plus et/ou le mieux utilisé) ? (discussion, réunion, mail, partage de document numérique)
* Utilisez-vous des outils informatiques de partage de documents ?
Création :
* Y a-t-il des collaborations sur des projets ou groupes de travail ?
* A qui sont destinés les documents créés? Interne / Externe

	<p>* Quels sont les retours sur des documents créés ? (suite donnée ; retour ; évaluation)</p>	
Les liens	<p>Coordination :</p>	
	<p>* Les personnes qui diffusent des informations sont-elles toujours les mêmes ? Si oui, pour quelle raison ?</p>	
	<p>* Avez-vous défini des experts de votre domaine ?</p>	
	<p>* Les membres du réseau se réunissent-ils ?</p>	
	<p>* Pour quel motif, sur quelle fréquence ? Est-ce toujours à la même date ? Toujours le même lieu ? Est-ce un lieu central ?</p>	
	<p>* Des contraintes géographiques ?</p>	
	<p>Nature du lien :</p>	
	<p>* Quelle est l'intensité des liens entre les membres ? (forte/faible/virtuelle)</p>	
	<p>* Avez-vous identifié un langage spécifique commun au réseau ?</p>	
	<p>* En dehors des groupe de travail, le réseau est-il organisé en sous groupe ? Informels ? Autonome ?</p>	
	<p>* Les membres défendent-ils en priorité leur intérêt ou celui du groupe ? (les deux)</p>	

	* Le réseau a-t-il pu être le terrain d'affrontement entre les membres ? Contexte ?
	* Des activités culturelles ou sociales sont-elles partagées ?
	Comment fidélisez-vous vos membres ?
Dynamique du réseau	
Dynamique	* Avez-vous le sentiment de participer à la dynamique économique de la région ?
	* Dans quelle mesure votre réseau participe t-il à la dynamique économique de la région ?
	* Avez-vous des échanges avec d'autres réseaux ? (des liens faibles mais une pratique régulière ?)
	* Des innovations (sens large) sont-elles apparues ? Des créations ou développements d'activité des entreprises ?
	* Quels seraient aujourd'hui les besoins nécessaires pour dynamiser votre réseau ?
	* Avez-vous connaissance de l'existence d'autres réseaux du même domaine que le votre ? Est-il considéré comme un concurrent ?
	* Y a-t-il une attente de la part de personne extérieure au groupe ?
Visibilité	* Souhaiteriez-vous être plus visible ?

	* Comment vous rendez-vous visibles pour des entreprises susceptibles de pouvoir vous rejoindre ou auprès de réseaux similaires ?
Outil informatique	
	* Avez-vous de la part de vos membres des demandes quant à la mise en place d'un outil technique de partage d'information ?
	* Que pouvez-vous espérer d'un support technique ?
	* Quels avantages en avez-vous retiré ou souhaiteriez-vous en retirer ?
	* L'arrivée d'un support technique a-t-elle engendré des changements notables dans les comportements des membres (désinhibition, anonymat, identités numériques...)

Annexe 2 : Liste des réseaux professionnels

Association Régionale des Industries Alimentaires (Prahecq, 79)

Champ d'action : Industrie agro-alimentaires de la région

Nombre de membres : 85

Année de création : 1995

Fonction : **Déléguée Générale**

CCI Vienne / Entreprendre ensemble (Poitiers, 86)

Champ d'action: réseau d'associations territoriales d'entreprises de la Vienne

Nombre de membres : 1 400 entreprises des associations du réseau

Année de création : 2005

Fonction : **Chargée de mission pour l'économie numérique, animatrice des associations commerciales du département**

Fonction : **Animatrice des associations économiques du département**

CCI de Rochefort (17)

Fonction : **Directeur du département service aux entreprises**

Club des créateurs 17 (Rochefort, 17)

Champ d'action: Entreprises de l'industrie et des services liés à l'industrie, créées ou reprises depuis moins de 5 ans et situées en Charente-Maritime

Nombre de membres : 100

Année de création : 193

Fonction : **Conseiller en développement industriel**

Club PME du Pôle de compétitivité Mobilité et Transports (Poitiers-Futuroscope, 86)

Champ d'action: Véhicule et développement durable

Nombre de membres : 30

Année de création : 2005

Fonction : **Chargé de projet**

Futurexport (Poitiers-Futuroscope, 86)

Champ d'action : Entreprises travaillant directement à l'export

Nombre de membres : 80

Année de création : 1977

Fonction : **Conseillère en développement international**

International Charente Maritime (Rochefort, 86)

Champ d'action: Développement international

Nombre de membres : 60

Année de création : 1979

Fonction : **Conseiller en développement international**

Pôle Aliment-santé (La Rochelle, 17)

Champ d'action : Agro alimentaire - Nutrition

Nombre de membres : 225

Année de création : 2008

Fonction : **Chargée de projet**

Pôle des éco-industrie (Poitiers, 86)

Champ d'action: Eco-industrie

Nombre de membres : 420

Année de création : 2005/2006

Fonction : **Directrice opérationnelle**

Réseau de développement Technologique (Poitiers, 86)

Champ d'action: Appui à l'innovation

Nombre de membres : 85

Année de création : 1990

Fonction : **Animateur**

Réseau des professionnels du numérique (Poitiers, 86)

Champ d'action : Activité du numérique

Nombre de membres : 70

Année de création : 2001. Elargissement région 2007

Fonction : **Directrice animatrice**

Deux entretiens n'ont pas concerné directement un réseau professionnel :

Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie (Paris, 75)

Fonction : **Responsable du département Innovation et Intelligence Economique**

CRCI Centre / Proforum (Orléans, 45)

Fonction : **Chargé du développement régional**