

Livre Blanc

Les communautés de pratique

**Analyse d'une nouvelle forme d'organisation &
panorama des bonnes pratiques**

Réalisé en partenariat par **KNOWINGS** et le **POLE PRODUCTIQUE RHONE ALPES**

Stéphanie PAROT – Farida TALHI – Jean-Michel MONIN – Thomas SEBAL

Novembre 2004

Sommaire

Introduction	5
Editorial	5
Knowings.....	6
Le Pôle Productique Rhône Alpes	7
Executive summary.....	8
Travailler en réseau : Un nouveau paradigme de performance	10
A. Un nouveau contexte	10
B. L’organisation en réseau optimisée	14
C. A quoi servent les communautés de pratique ?	15
D. Synthèse	18
Les communautés de pratique	19
A. Définition	19
B. Les spécificités des communautés de pratique	20
C. Typologie des communautés de pratique.....	21
D. Les caractéristiques des communautés	24
E. Modèle d’analyse des communautés de pratique	27
F. Synthèse	30
Comment réussir l’animation des communautés	31
A. Construire le « projet » de la communauté.....	32
B. Optimiser la valeur ajoutée des ressources partagées	38
C. Dynamiser les collaborations.....	41
D. Adapter la culture et le système d’intérêts.....	47
E. Synthèse	52

Introduction

Editorial

Pourquoi publier un livre blanc sur les communautés de pratique ?

Tout d'abord parce qu'il s'agit **d'une pratique managériale intéressante**, pouvant apporter beaucoup aux entreprises et aux organisations : capacité d'innovation, capitalisation et partage des connaissances, développement des savoir-faire, conduite du changement, mutualisation d'expertise... autant d'atouts désormais indispensables dans notre économie ouverte, rapide et de plus en plus fondée sur la matière grise, qui devient un véritable « capital savoir » à valoriser.

Ensuite parce qu'il s'agit **d'une pratique managériale en fort développement**, et qu'il nous paraissait utile, sinon nécessaire, de faire le point sur les raisons, la nature et le fonctionnement de ces communautés de pratique, pour permettre à chacun de s'approprier les concepts et de réussir à les mettre en œuvre.

Enfin parce qu'il s'agit **d'une expérience commune** développée en parallèle par nos deux organisations :

- Le Pôle Productique Rhône Alpes a créé près d'une dizaine de communautés de pratique, rassemblant plus de 200 managers autour du développement de la performance industrielle des entreprises rhonalpines.
- Knowings, sur la base de ses solutions progiciels et de son expertise, a accompagné plus d'une centaine d'entreprises dans la constitution puis l'essor de leurs communautés de pratique.

Il importait de faire le point sur ces expériences, de confronter les points de vues et de faire partager notre vision et nos retours d'expériences.

En effet, partageant une même volonté de diffusion d'expertise et de partage d'expérience, nous avons voulu **faire de ce livre blanc un outil** au service des entreprises et des managers.

Nous poursuivons ainsi trois objectifs :

- Vous aider à **comprendre** la pertinence et les bénéfices d'une nouvelle pratique organisationnelle.
- Vous proposer une **grille de lecture** pour analyser ces nouvelles pratiques
- Mettre à votre disposition un ensemble de **conseils concrets**, de trucs et astuces « pratico-pratiques » issus de notre expérience.

Ce sera, nous l'espérons, l'originalité et l'utilité de ce livre blanc : proposer un **guide pratique**, issu de l'expérience de terrain et conçu pour l'action, émaillé d'exemples, de bonnes pratiques et de risques à éviter.

Notre « récompense » sera l'usage que vous en ferez.

Patrick Michels
Président de Knowings

Gilbert Liégeois
Délégué Général
Pôle Productique Rhône-Alpes

Knowings

Knowings est un **éditeur de logiciels** qui développe et commercialise **des solutions collaboratives de gestion de contenu** permettant aux entreprises et aux organisations de maîtriser trois nouveaux facteurs clés de succès :

- **La veille et l'intelligence économique**
pour détecter, organiser et exploiter l'information stratégique au service de l'innovation et de l'efficacité commerciale
- **La gestion des connaissances** (Knowledge Management)
afin de capitaliser, partager et développer les savoir-faire, les expériences et les compétences.
- **Le travail collaboratif**
en fédérant les hommes autour d'un portail afin de dynamiser le travail en réseau.

Pour apporter une solution complète et opérationnelle à ses clients **Knowings** propose une **offre globale** associant des logiciels et des services associés (conseil, intégration et assistance). Par ailleurs, Knowings propose des prestations **d'hébergement de ses solutions** (mode ASP) ; 50% des clients exploitent ainsi leurs applications sur la plateforme ASP Knowings.

Parce qu'elles **s'adaptent à chaque entreprise** et qu'elles sont **simples d'utilisation**, les solutions Knowings ont aujourd'hui plusieurs dizaines de milliers d'utilisateurs dans les grandes entreprises, les PME/PMI et les organisations professionnelles. Parmi les principaux clients, citons : Alcatel, Arcelor, Carbone Lorraine, Chronopost, Gaz de France, HD Technologie, Keolis, Proteine, Trader Classified Media, Geopost, Chronopost, Groupe Egis, Scetauroute, Siparex, Spie Tondella, Semaly, Total, CCI de Grenoble, CCI de versaille, ADEV, Allizée Plasturgie, Biovision, Côte d'Azur Développement, Fédération Nationale de la Plasturgie...

En libérant le savoir et en dynamisant le travail collaboratif, Knowings valorise le premier capital de l'entreprise : les hommes, leurs savoirs et leurs compétences.

Pour en savoir plus sur Knowings, visitez le site :

www.knowings.com

Pour prendre contact avec Knowings, envoyez un message à :

infos@knowings.com

Le Pôle Productique Rhône Alpes

Le Pôle Productique Rhône-Alpes est une Association Loi 1901, créée et financée par l'Etat et le Conseil Régional. Il contribue depuis 20 ans à améliorer la performance industrielle des entreprises de la région. Il est au service de toutes les entreprises industrielles, quels que soient leur taille, leur secteur d'activité ou leur niveau productique.

La vocation du Pôle Productique consiste à donner aux entreprises de Rhône-Alpes la possibilité de s'approprier au plus tôt les nouvelles technologies et organisations destinées à améliorer leur performance.

Cela se traduit notamment par un renforcement des actions de veille déjà mises en place dans le passé. Elles sont dorénavant regroupées dans deux grands programmes.

Le premier est destiné à développer un travail de **veille externe** à Rhône-Alpes pour identifier au plus tôt les domaines dans lesquels les entreprises vont devoir mettre en œuvre de nouveaux outils, démarches ou méthodes.

Le deuxième consiste à mettre sur pied un **observatoire régional** pour identifier les acteurs régionaux, leurs compétences, et le niveau de pénétration de ces nouvelles technologies et organisations dans le tissu rhônalpin.

L'objectif est double : anticiper sur les évolutions qui vont impacter la performance industrielle des entreprises, et déclencher tous les moyens adéquats pour accélérer leur dissémination.

Ces travaux de veille sont sous-tendus en permanence par deux autres grands **programmes de diffusion** cette fois, soit par l'écrit, soit par le contact, dans lesquels on retrouvera notamment des actions traditionnelles du Pôle Productique comme la publication de lettres et de dossiers, le site web de la productique, les Journées Régionales de la Productique, les séminaires ou les visites d'entreprises.

La finalité de ces programmes, associés au **montage d'actions collectives** expérimentales, permet ainsi aux entreprises rhônalpines de s'approprier au plus tôt les nouvelles technologies et organisations destinées à améliorer leur performance, soit de façon individuelle, soit dans le cadre d'actions de transfert de grande envergure que le Pôle Productique peut être amené à proposer.

Pour en savoir plus sur le Pôle Productique Rhône-Alpes, visitez le site :

www.productique.org

Pour prendre contact avec le Pôle Productique, envoyez un message à :

parot@ppra.fr



Executive summary

1. Travailler en réseau : un nouveau paradigme de performance

Notre **environnement économique a changé** : mondialisation, technologies de l'information et de la communication (TIC), innovation accélérée, importance du capital connaissances... Toutes ces mutations **changent les règles du jeu** de la performance et favorisent le développement d'une **organisation en réseau** :

- ▶ l'entreprise connectée fonctionne **dans un réseau** avec ses partenaires, ses fournisseurs et ses clients ;
- ▶ elle s'organise de plus en plus **comme un réseau**, faisant collaborer ses services en transversal pour optimiser ses processus ou pour progresser sur de nouveaux facteurs clés de succès comme la veille ou l'innovation ;
- ▶ l'importance du **capital connaissances** exige la mise en place de réseaux de veille et de communautés métier pour préserver et développer les savoir faire.

Ces réseaux collaboratifs, une fois structurés et animés, constituent autant de communautés de pratique, pouvant contribuer fortement à la performance de l'entreprise :

- ▶ Faciliter l'apprentissage
- ▶ Maîtriser et approfondir un domaine d'expertise
- ▶ Accélérer l'innovation
- ▶ Faciliter la résolution de problèmes
- ▶ Mutualiser les ressources pour accéder à des connaissances rares.

2. Les communautés de pratique

Une communauté de pratique est :

- ▶ un groupe **d'individus** reliés de manière **informelle** et fonctionnant en **réseau**
- ▶ fédérés par des **centres d'intérêt communs**, par des projets similaires
- ▶ **coopérant et échangeant** leurs savoirs pour créer une valeur collective utile pour chacun
- ▶ partageant des **ressources communes** (savoirs, expériences, documents...)
- ▶ collaborant dans un processus **d'apprentissage collectif**,
- ▶ combinant à la fois une **culture commune** et un **système cohérent d'intérêts individuels**.

Trois grandes familles de communauté de pratique peuvent être distinguées :

1. **Communautés de pratique thématique / métier** : construites dans une logique mutualiste, « partageons ensemble pour être plus fort individuellement »
2. **Communautés de pratique d'innovation / progrès** : bâties dans la philosophie d'amélioration continue, « collaborons et exploitons mieux nos ressources communes pour être plus efficaces collectivement ».
3. **Communauté de pratique projet** : la logique est ici celle de la task force, « organisons les collaborations et le partage des ressources pour réussir le projet ».

3. Créer, développer et animer les communautés de pratique : comment réussir ?

► Cibler les communautés prioritaires

- Prioriser les communautés liées à des enjeux clés pour l'entreprise.
- Identifier les réseaux « métier » ou thématiques d'ores et déjà constitués au sein de l'entreprise.
- Repérer les besoins immédiats de ces communautés : référentiel technique, partage de pratiques entre sites, accès aux experts en cas de problème, veille collective...
- Identifier et mobiliser les acteurs clés pour constituer un « noyau dur »

► Constituer et mobiliser les communautés de pratique

- En définissant clairement la **vocation** de chaque communauté
- En déterminant le **profil des membres** et leurs **rôles**.
- En choisissant les **ressources à partager et / ou à créer** (documents, informations, connaissances, expériences, savoir-faire, compétences...)
- En organisant des **modes de collaboration** favorisant au maximum la **participation de chacun** des membres.
- En s'assurant qu'une **culture commune** existe et se développe entre les membres.
- En veillant à ce que chaque participant ait un **intérêt individuel** à participer et à partager.

► Animer et faire vivre les communautés

- Concevoir un véritable **plan d'animation** en veillant à **répartir les rôles**.
- **Dynamiser la participation** de la communauté en diffusant proactivement et régulièrement une **information personnalisée**, en facilitant les **contributions** et les **échanges** entre membres.
- Outiller la communauté pour lui permettre de fonctionner plus efficacement en mettant en place une **application collaborative simple mais évolutive**.
- Créer un environnement managérial favorable, valoriser la participation et les résultats des communautés.

Travailler en réseau : Un nouveau paradigme de performance

A. Un nouveau contexte

Nous vivons un changement de système économique : la mondialisation, l'évolution des technologies de l'information et de la communication (TIC), l'innovation accélérée, le développement de pratiques managériales plus sophistiquées, basées sur la maîtrise de connaissances complexes... toutes ces mutations impactent fortement le fonctionnement de l'entreprise et **changent les règles du jeu** de la performance.

Avec l'essor d'Internet et des TIC, les années 2000 marquent un tournant stratégique dans l'histoire économique.

► ►
S'adapter à un
nouvel « écosystème »

Désormais matures, les TIC révolutionnent la manière de travailler en abolissant progressivement les contraintes de temps et d'espace et en rendant possible des **configurations organisationnelles nouvelles**.

On peut désormais travailler en équipe entre collaborateurs répartis tout autour du monde. On peut également faire fonctionner efficacement des organisations matricielles à l'échelle de plusieurs milliers de collaborateurs. On peut encore coordonner en temps réel une activité répartie entre plusieurs entreprises (clients, sous traitants, partenaires...).

De même, la performance de l'entreprise repose de plus en plus sur ses liens de proximité (sous-traitants, prestataires, coopétiteurs, organismes de recherche, centres de formation, etc.). **Le territoire**, auparavant simple décor, s'impose progressivement comme un nouvel acteur économique contribuant directement à la performance des entreprises locales.

Un nouvel « écosystème » émerge, fondé sur les connaissances et le travail en réseau.

1. L'entreprise connectée

L'entreprise a toujours fonctionné en réseau, en particulier avec un certain nombre de partenaires, de clients et de fournisseurs. Mais force est de constater qu'une véritable « révolution technologique » a aujourd'hui bouleversé la donne en **démultipliant les capacités d'interaction des entreprises** :

- Généralisation des réseaux d'entreprises
- Interconnexion mondiale de ces réseaux via internet
- Apparition d'outils de travail collaboratif de plus en plus puissants (messagerie, agendas partagés, forums, workflows, bases de connaissances...)
- Essor des technologies nomades (téléphonies, PC portables, haut débit...)

Désormais, cette connectivité permet de travailler efficacement à distance, pour coordonner facilement des organisations très décentralisées et rendre viables des modes de fonctionnement complexes et transversaux, même à grande échelle.

Dans le même temps, cette connectivité élargit les frontières de l'entreprise.

Il n'existe plus de frontières palpables. De même que son environnement s'est élargi, l'entreprise voit son activité ne plus s'exercer uniquement à l'intérieur de ses limites juridiques et géographiques, mais à une échelle plus large, intégrant fournisseurs, partenaires, distributeurs, sous traitants, etc. Les relations à l'intérieur de cette « entreprise réseau » sont permises par l'usage des outils de travail collaboratif, lesquels facilitent et intensifient les échanges entre partenaires et offrent un support à la diffusion d'information, au partage de connaissances métiers et à plus de réactivité collective.

► ►
Vers l'entreprise
réseau

On est passé à « l'entreprise élargie ». Et la performance des processus essentiels de l'entreprise repose de plus en plus sur d'autres acteurs, que l'entreprise doit associer et coordonner. Le facteur clé de succès n'est plus basé sur la proximité géographique mais sur la capacité des différents acteurs à se coordonner pour réaliser ensemble une meilleure performance.

L'entreprise doit intégrer cette notion au niveau de son réseau mais elle doit aussi également s'approprier ce mode de fonctionnement en interne. En effet comment peut-elle fonctionner en réseau et gagner en performance si en interne elle est elle-même cloisonnée et ne fait pas fonctionner ses différents services en mode collaboratif ?

L'entreprise fonctionne désormais **dans un réseau**, connecté à son environnement mais, en interne, elle fonctionne également de plus en plus **comme un réseau**.

2. L'organisation processus

L'entreprise elle-même a évolué sous l'influence de plusieurs tendances :

- **Focalisation** sur son métier principal, en externalisant certaines activités non stratégiques pour se concentrer sur les seuls processus « cœur de métier ».
- **Reengineering** de l'entreprise, en redéfinissant tout le fonctionnement de l'entreprise autour de processus opérationnels optimisés.
- **Démarche qualité** allant de plus en plus souvent jusqu'à une certification (ISO 9001 par exemple).
- **Approches partenariales** (voulues ou imposées par les donneurs d'ordres ou par la compétition internationale) conduisant à adapter le fonctionnement de l'entreprise à celui de ses partenaires.
- **Développement de l'innovation** comme une pratique permanente de l'entreprise.

Toutes ces tendances conduisent l'entreprise à mettre en place une organisation « orientée processus », c'est-à-dire optimisant d'abord et avant tout l'efficacité globale de chaque processus. Ce n'est plus l'organisation des services ou des départements que l'on cherche à optimiser mais celle des processus, autrement dit celle des principales chaînes d'activités productrices de valeur ajoutée (pour les clients et pour l'entreprise).

► ►
Un fonctionnement
de plus en plus
transversal

Cette orientation implique un **fonctionnement beaucoup plus transversal** entre services, entre départements, voire même avec les fournisseurs, les partenaires et les clients. Il faut en effet connecter entre eux les acteurs de chaque processus, leur permettre de se coordonner, de partager des ressources, d'innover ensemble et de progresser collectivement.

Ainsi, pour optimiser globalement le processus commercial, on devra fédérer et mobiliser tous les acteurs qui y contribuent : les commerciaux bien sûr, mais également le marketing, la R&D ou le SAV en interne, les distributeurs, les prescripteurs, ou les sous-traitants en externe.

Là encore, des formes d'organisation en réseau se développent.

3. Concurrence globale et réactivité

L'environnement dans lequel évolue l'entreprise est aujourd'hui mondial et hyper-compétitif. L'accélération des cycles de production et la réduction des temps de mise sur le marché des produits sont des éléments déterminants pour ce nouveau paradigme. La concurrence est aujourd'hui globale et la réactivité est un facteur clé de réussite pour que l'entreprise assure sa pérennité et son développement.

Cette concurrence se vit bien sûr à l'échelle de l'entreprise mais également à une échelle plus large, celle des territoires, des clusters, des secteurs...

Cela entraîne plusieurs conséquences :



De nouveaux facteurs clés de succès, basés sur le travail en réseau

- ▶ **La rapidité est essentielle** pour s'adapter aux nouvelles caractéristiques du contexte mondialisé. Il faut donc que l'entreprise soit relativement **souple** pour pouvoir **anticiper et réagir** que ce soit en termes de production, de réponse à un client, d'appel d'offres... Si elle n'est pas capable de le faire, un de ses concurrents la devancera.
- ▶ **La veille et l'intelligence économique** sont devenues de véritables facteurs clés de succès pour l'entreprise, lui permettant d'assurer son avance et d'être force de proposition dans un environnement dont elle aura détecté les menaces et opportunités. Cette activité d'intelligence économique, qui consiste à structurer un réseau de veille sur son environnement pour décider et agir en connaissance de cause, peut s'appliquer au niveau des concurrents, des clients, des fournisseurs ou des produits.
- ▶ **L'innovation** s'impose comme une exigence continue, tant en matière de produit, d'organisation, d'équipement, que de services ou de stratégie. Cette logique d'innovation implique elle aussi la mobilisation d'un réseau d'acteurs.
- ▶ **Le développement de pôles de compétitivité** et d'actions collectives de progrès est d'autant plus nécessaire que la concurrence s'exerce désormais à l'échelle de territoires et que la performance d'une entreprise dépend de son réseau de partenaires et de son environnement local.

Souplesse organisationnelle, dispositif de veille, démarche d'innovation continue, clusters d'entreprises... Constatons à nouveau que tous ces facteurs clés de succès reposent eux aussi sur un mode de fonctionnement en réseau.

4. Knowledge : L'importance du savoir

La connaissance est devenue une **ressource stratégique** pour l'entreprise. La différenciation durable de son offre dépend en effet de plus en plus de sa capacité à :

- ▶ **accéder** à de nouvelles connaissances (veille, innovation, retours d'expériences),
- ▶ **diffuser** rapidement ses savoir-faire clés (intégration de nouveaux collaborateurs, harmonisation des pratiques au sein de l'entreprise, déploiement de nouvelles procédures, de nouveaux procédés),
- ▶ **exploiter** efficacement et **préserver** durablement ses domaines d'expertise actuels (partage de bonnes pratiques, gestion des connaissances, capitalisation...).

Ainsi, une entreprise de fabrication de composants électroniques doit elle renouveler sans cesse ses produits et ses usines. Malgré l'importance des actifs matériels et financiers investis dans une usine, l'espérance de vie d'un procédé n'est que de quelques mois ou de quelques années. Le facteur de différenciation durable résidera ici dans la capacité à innover, à mettre en œuvre rapidement de nouvelles pratiques et à maîtriser les savoir faire de production et de commercialisation. Le facteur connaissance est essentiel.

▶ ▶
**Importance nouvelle
 du
 capital savoir**

Soulignons ici la **nature spécifique de cet actif « connaissance »** : il ne s'agit pas d'un actif matériel, stockable et transférable facilement. A l'image d'un iceberg, si une partie émergée des connaissances peut être explicitement formalisée (textes et documents multimédias), une large partie reste invisible¹ :

- ▶ La connaissance est aussi **une pratique**, reposant sur l'accumulation d'expérience. On ne devient pas médecin en apprenant simplement un manuel mais également en vivant et en pratiquant la médecine.
- ▶ La connaissance a **une part tacite**. Tout ne peut être formalisé et exprimé. La transmission de cette part tacite exigera des échanges différents : conversation, apprentissage, coaching, travail en commun...
- ▶ La connaissance est **sociale**. Ainsi le savoir faire technique d'une entreprise ne repose pas sur un individu mais sur l'interaction de tous les membres de sa communauté technique. C'est en collaborant, en confrontant leurs points de vue que ces techniciens créent et finalement détiennent de nouvelles connaissances.
- ▶ La connaissance est **dynamique**. Elle évolue dans le temps.

Dans ce contexte, face à l'importance nouvelle du facteur connaissance, l'entreprise doit prendre la mesure de deux nouveaux risques :

1. **le risque d'obsolescence** des connaissances de l'entreprise vis-à-vis de son environnement (technologies, concurrents, marchés, besoins clients, méthodes...). Il faut donc passer d'une logique de stock à une logique de flux en organisant des dispositifs de veille, d'apprentissage continu et d'innovation.
2. **Le risque de perte des savoir faire**. Cette perte peut avoir lieu dans le temps, notamment à l'occasion de départ (retraite, turn over, mutations...) ou de projets (oubli d'expérience). Elle peut aussi exister dans l'espace, certains savoir faire n'étant détenus que sur un site et n'étant pas partagés et / ou transférés vers les autres sites de l'entreprise. On se préoccupera ici de mettre en place des dispositifs de partage et de capitalisation des connaissances.

¹ Etienne Wenger, Richard McDermott, William M. Snyder, *Cultivating communities of practice*, Harvard business school press, 2002

En raison de la nature spécifique de ce « capital savoir » et de la dimension collective des enjeux associés, on retrouvera encore le **fonctionnement en réseau** au centre des solutions à déployer.

B. L'organisation en réseau optimisée

En décrivant ce nouvel « écosystème », on s'aperçoit que le fonctionnement en réseau semble s'imposer comme un mode d'organisation particulièrement bien adapté. Cherchons à comprendre pourquoi.

L'organisation en réseau peut se définir comme un ensemble d'individus, fédérés par leurs relations et non pas par des liens d'autorité, échangeant autour de préoccupations communes et collaborant entre eux selon des modalités souples, et des rôles informels. Elle diffère radicalement des organisations plus classiques, fondées sur l'autorité, sur une appartenance à une entité, sur des rôles formels et des process bien définis.

Cette organisation en réseau n'est pas nouvelle, elle coexiste depuis très longtemps avec les autres formes d'organisation. Elle prend néanmoins une importance nouvelle pour deux raisons :

► **Les forces des réseaux sont bien adaptées aux enjeux actuels.**

Le fonctionnement informel des réseaux en fait des organisation très **souples, capable de s'adapter facilement et rapidement** en intégrant de nouveaux membres ou en modifiant leurs modes de collaboration.

Grâce à l'interconnexion de leurs membres, les réseaux sont **créatifs**, sachant particulièrement bien **créer, innover et apprendre**.

► **Les faiblesses des réseaux peuvent être dépassées grâce aux technologies.**

Du fait de leur faible structuration, des relations informelles s'organisant entre leurs membres et de l'absence d'autorité établie, les réseaux étaient jusqu'alors moins efficaces que d'autres formes d'organisation : il était en effet très difficile d'assurer une **coordination** des différents acteurs, **d'organiser efficacement des échanges**, de **répartir les rôles** et de **concentrer les ressources** communes sur des objectifs précis. C'est d'autant plus vrai que les réseaux actuels doivent se tisser parfois à grande échelle, entre des membres distants, ayant des cultures et / ou des métiers différents.

De nouvelles technologies, centrées sur la gestion de la connaissance et le travail collaboratif permettent aujourd'hui de pallier ces limites naturelles des réseaux : une infrastructure mondiale d'échange (Internet, Intranets, normes XML, portails, etc.) relie tous les acteurs, des technologies collaboratives (groupware, agendas, messagerie, forum, workflows, chat, profiling, market places, ...) permettent d'organiser les échanges et des outils de gestion de contenu (bases de connaissances, moteurs de recherche, indexation, catégorisation automatique, analyse sémantique, agents intelligents...) facilitent l'exploitation des ressources connaissances partagées.

► ►
**Le réseau :
 l'organisation de
 l'économie du savoir**

Les organisations plus classiques ne sont pas pour autant obsolètes, elles restent toujours plus efficaces pour organiser la production ou l'administration. Simplement, les **réseaux sont mieux adaptés à certaines activités**, comme la veille, l'innovation, la conduite du changement, la gestion des connaissances ou bien encore la gestion de projet.

Ces réseaux collaboratifs, une fois structurés et animés, constituent autant de « communautés de pratiques », pouvant contribuer fortement à la performance de l'entreprise ou d'une organisation, notamment par la maîtrise des connaissances clés et la mobilisation de l'intelligence collective.

▶▶ Communautés de pratique

Dès lors, deux questions se posent à l'entreprise :

1. Comment réussir la création et l'animation de communautés de pratiques sur les activités stratégiques ?
2. Comment faire interagir efficacement ces communautés avec l'organisation en place ?

Pour répondre à ces questions, nous allons aborder successivement trois points :

- ▶ **A quoi servent les communautés** (chapitre C) : Quels sont les bénéfices liés à ces formes d'organisation ?
- ▶ **La définition d'une communauté de pratique** (Partie 2) : Quels en sont les spécificités et les principes de fonctionnement ?
- ▶ **Les conditions de réussite des communautés** (Partie 3) : Quels sont les retours d'expérience et les bonnes pratiques à connaître ? Quelles méthodes peut-on utiliser ?

C. A quoi servent les communautés de pratique ?

Avant d'analyser en détail dans la partie 2 la nature et les spécificités de fonctionnement des communautés de pratique, précisons quels sont les avantages concurrentiels que ce mode d'organisation peut apporter à une entreprise.

La création et le développement de communautés de pratique dans son organisation peut apporter **cinq principaux bénéfices**. Bien évidemment, selon les secteurs et la situation de chaque entreprise, chacun de ces bénéfices pourra être d'importance et de nature différentes.

1. Faciliter l'apprentissage

Les organisations classiques ne sont pas faites pour apprendre. Un nombre important de leçons et de retours d'expériences est acquis puis perdu, par exemple en matière de gestion de projet, ou bien encore à l'occasion de départs en retraite...

Les communautés de pratique facilitent l'apprentissage de plusieurs manières :

- ▶ En constituant des **référentiels métier** pour rassembler les savoirs individuels épars et pour capitaliser les retours d'expériences ;
- ▶ En accélérant **l'intégration des nouveaux** collaborateurs. Au travers de leur participation active aux échanges, ces nouveaux collaborateurs s'approprient plus vite les savoir-faire métier et tissent plus vite leur propre réseau relationnel
- ▶ En facilitant la confrontation **d'idées**, le croisement de **compétences** et le partage de **bonnes pratiques**. Le savoir évolue ainsi continuellement et se diffuse plus rapidement.

2. Maîtriser et approfondir un domaine d'expertise

Les communautés de pratique permettent également de constituer de véritables réseaux d'experts. En fédérant durablement les experts internes ou même externes d'un domaine, l'entreprise aura à sa disposition une source d'expertise disponible pour valider une hypothèse, explorer une nouvelle idée ou bien acquérir très vite une connaissance approfondie d'un sujet.

→ Expérience

Une entreprise du secteur de l'énergie a organisé une véritable communauté de pratique autour de son activité de veille. Dans le contexte d'une ouverture du marché, les informations sont collectées par une cellule veille mais également par un ensemble de correspondants au sein des services de « terrain ». L'information est remontée et validée via des circuits automatisés pour être analysée par les experts. En retour les membres de cette communauté sont régulièrement informés des évolutions de la concurrence et des fiches d'arguments pertinents leur sont fournies pour les aider.

3. Accélérer l'innovation

L'innovation repose sur la capacité à identifier et à valider de nouvelles solutions pour répondre au mieux à des problématiques existantes ou nouvelles.

Une communauté de pratique propose un cadre particulièrement propice à l'innovation :

- ▶ En fédérant tous les acteurs directement ou indirectement concernés, elle facilite la **détection** d'idées neuves.
- ▶ En pouvant connecter et mobiliser rapidement les compétences pertinentes, elle permet une **qualification rapide** des idées intéressantes.
- ▶ En permettant des collaborations multiples mais efficaces entre experts, elle **accélère le développement** et la mise au point de l'innovation.

→ Exemple

Une entreprise de fabrication de composants électriques et électroniques travaille en partenariat avec un certain nombre de ses sous-traitants stratégiques pour améliorer sa supply chain. A travers une plateforme web associée à des réunions mensuelles avec les différents fournisseurs de rang 1 de l'entreprise et de l'entreprise elle-même, un sous-traitant peut, à travers cette communauté « client - fournisseur » mieux anticiper les évolutions du marché auxquelles est soumis son principal client et donc mieux anticiper ses propres fluctuations de la demande. Par la même occasion, leur collaboration a permis des innovations des processus logistiques améliorant par là même la qualité et la fiabilité de la supply chain reliant les entreprises entre elles.

4. Faciliter la résolution de problèmes

Une communauté de pratique facilite la résolution de problèmes en permettant la mise en relation de personnes ayant de mêmes types de problématiques à résoudre. Chaque membre pourra ainsi d'une part solliciter l'avis et l'expérience des autres et d'autre part accéder aux différentes solutions capitalisées. Au fil de l'eau, ces échanges développent tout à la fois la capacité d'analyse de chacun et le capital connaissances de l'ensemble.

→ Expérience

Au sein d'un réseau de collectivités locales, plusieurs communautés de pratique se sont constituées pour fédérer les acteurs de chaque entité concernés par les mêmes thèmes (ex : la gestion de l'eau, ou le développement du tourisme...). Chaque fois que l'un d'entre eux rencontre une difficulté (recherche d'information, de fournisseurs, avis sur une réglementation, etc...) il sollicite ses pairs par le biais d'un extranet commun. Alors qu'ils étaient isolés dans leur organisme respectif, les membres de ces communautés s'entraident pour résoudre leurs difficultés et pour progresser individuellement et collectivement.

5. Mutualiser des ressources rares

Enfin, les communautés de pratique permettent de partager des ressources rares, selon une logique mutualiste « partageons ensemble pour être plus fort individuellement ».

Ainsi, chaque membre pourra-t-il utiliser les ressources de ses pairs et participer à moindre frais à la mise au point de nouvelles ressources : documents types, outils, base d'informations, guides techniques, etc...

→ Expérience

Un syndicat professionnel a organisé pour ses membres une communauté thématique autour des Ressources Humaines. Alors que les PME adhérentes ne pouvaient pour la plupart embaucher un DRH en titre, elles ont pu ainsi échanger leurs pratiques, partager leurs modèles de contrat, travailler en commun pour étudier des problèmes communs sur l'apprentissage, les 35 heures, etc...

Au final, quel que soit le secteur de l'entreprise, les communautés de pratique permettent de servir **trois grandes priorités** :

1. **Appréhender & comprendre les évolutions de son environnement économique**
(ex : veille, interactions avec ses pairs, échanges avec des experts...)
2. **Optimiser les processus de production de biens et services**
(ex : innovation, résolution de problème, mutualisation...)
3. **Veiller à conserver et à développer les savoir-faire critiques de l'entreprise ou de la filière.**
(ex : apprentissage, maîtrise d'un domaine technique...)

▶ ▶
Vision
Productivité
Savoir faire

D. Synthèse

- ▶ Notre **environnement économique a changé** : mondialisation, technologies de l'information et de la communication (TIC), innovation accélérée, importance du capital connaissances...
- ▶ Toutes ces mutations **changent les règles du jeu** de la performance et favorisent le développement d'une **organisation en réseau** :
 - > Désormais connectée, l'entreprise fonctionne dans un réseau avec ses partenaires, ses fournisseurs et ses clients.
 - > Elle s'organise de plus en plus comme un réseau, faisant collaborer ses services en transversal pour optimiser ses processus ou pour progresser sur de nouveaux facteurs clés de succès comme la veille ou l'innovation.
 - > L'importance du capital connaissances exige la mise en place de réseaux de veille et de communautés métier pour préserver et développer les savoir faire.
- ▶ Le **fonctionnement en réseau** s'impose comme un mode d'organisation particulièrement bien adapté à ce nouveau contexte car :
 - > Les forces des réseaux (souplesse, adaptabilité, créativité) sont bien adaptées aux enjeux actuels.
 - > Les faiblesses des réseaux (coordination, efficacité, optimisation des ressources...) peuvent être dépassées grâce aux technologies.
- ▶ **Ces réseaux collaboratifs, une fois structurés et animés, constituent autant de communautés de pratiques, pouvant contribuer fortement à la performance de l'entreprise (ou d'un territoire), notamment par la maîtrise des connaissances clés et la mobilisation de l'intelligence collective**
- ▶ Les communautés de pratique peuvent apporter **cinq principaux bénéfices** :
 - > Faciliter l'apprentissage
 - > Maîtriser et approfondir un domaine d'expertise
 - > Accélérer l'innovation
 - > Faciliter la résolution de problèmes
 - > Mutualiser les ressources rares
- ▶ Les communautés de pratique permettent de servir **trois grandes priorités** :
 1. Appréhender & comprendre les évolutions de son environnement économique
 2. Optimiser les processus de production de biens et services
 3. Veiller à conserver et à développer les savoir-faire critiques de l'entreprise.

Les communautés de pratique

Pourquoi le concept de « communauté de pratique » a-t-il été inventé ; qu'est-ce qui détermine son caractère, sa vocation, quelles subtilités veut-il exprimer, à quels enjeux prétend-il apporter un réponse adaptée ?

Tâchons d'en savoir plus sur cette espèce en cours de propagation : son identité, ses spécificités, son environnement...

A. Définition

Et dans la mesure où la notion même de communauté est largement répandue et souvent galvaudée, mettons en avant, sur la base de nos expériences concrètes, les caractéristiques d'une communauté de pratique.

1. Qu'est-ce qu'une communauté de pratique ?

Selon Brook Manville, directeur du Knowledge Management chez McKinsey, « *une communauté de pratique est un groupe de professionnels réunis entre eux de façon informelle par les mêmes préoccupations, par la même recherche de solutions et donnant de cette façon corps à un ensemble de connaissances*². »..

L'incontournable Etienne Wenger, précise pour sa part qu'« *une communauté de pratique est un groupe de personnes qui partagent un même intérêt pour une entreprise humaine et est engagé dans un processus d'apprentissage collectif qui les relie entre elles.* »

Nous retiendrons donc qu'une communauté de pratique présente l'anatomie suivante :

↳ Définition

Une communauté de pratique est :

- ▶ un groupe d'**individus** reliés de manière **informelle** et fonctionnant en **réseau**
- ▶ fédérés par des **centres d'intérêt communs**, par des projets similaires
- ▶ **coopérant et échangeant** leurs savoirs pour créer une valeur collective utile pour chacun (ils sont donc interdépendants)
- ▶ partageant des **ressources communes** (savoirs, expériences, documents...)
- ▶ collaborant dans un processus d'**apprentissage collectif**,
- ▶ combinant à la fois une **culture commune** et un **système cohérent d'intérêts individuels**.

▶ ▶
Définition d'une
communauté de
pratique

2. Ce qu'une communauté de pratique n'est pas...

A contrario, une communauté de pratique n'est pas...

...un **club**, qui est défini essentiellement par des relations interpersonnelles,

...une **corporation**, car la seule appartenance à un métier, à une même entreprise n'implique pas forcément d'interactions ou de coopérations,

...un **public**, qui est plutôt un groupement d'individus ayant de l'intérêt pour un même sujet, sans forcément partager des ressources ou un apprentissage collectif.

² Manville and Foote, McKinsey & Co, 1996

! A retenir

Une communauté de pratique s'articule autour de :

- Un **réseau inter-personnel** fédéré par un **projet commun**
- Une **valeur ajoutée collective** fondée sur le **partage de ressources**
- **Des processus collaboratifs** basés sur la participation
- Une **culture commune** et un **système d'intérêts individuels** cohérents.

! A retenir

En anglais c'est l'acronyme **CoP** (pour Community of Practice) qui est souvent retenu

B. Les spécificités des communautés de pratique

Les caractéristiques que nous venons d'identifier, lorsqu'elles sont correctement articulées, sont particulièrement efficaces pour satisfaire des enjeux comme l'adaptabilité, la rapidité, la résolution des problèmes, la transmission des savoirs, la créativité...

Mais cette performance finale découlera de deux points clés :

- ▶ l'utilisation à bon escient du mode d'organisation communautaire, c'est-à-dire pour des activités pour lesquelles il est particulièrement adapté³.
- ▶ de la compréhension des règles spécifiques de fonctionnement des communautés de pratique.

En effet, on ne « manage » pas une communauté de pratique comme un service, une direction ou une entreprise. D'autres règles s'appliquent, qu'il faut connaître et prendre en compte :

▶ ▶
**Une communauté
 ne se dirige pas.
 Elle s'anime.**

Thème	Organisation « traditionnelle »	Communauté de pratique
Positionnement des individus	Statut Fondé sur leur profil de poste	Rôle Fondé sur leur contribution au réseau
Logique de reconnaissance	Autorité Fondé sur les attributions du poste	Légitimité Fondé sur la reconnaissance des pairs
Logique de pilotage	Décision Les orientations sont décidées	Influence Les orientations sont négociées
Vocation de l'activité	Action Les collaborateurs réalisent des tâches	Participation Les membres échangent et s'entraident
Logique d'appartenance	Exclusivité Une entreprise et une seule	Progressivité Plusieurs communautés et différents niveaux d'implication possibles
Structuration	Organisation Définition formelle des postes, des règles & des processus	Programmation Définition continue du cadre d'échange (programmation de l'écosystème)
Fondement du pouvoir	Détention des connaissances et des pouvoirs de décision...	Connexion Capacité d'assistance et de mobilisation d'autres acteurs
Modes de relations	Hiérarchie Relations de subordination	Réseau relationnel Relations de coopération
Transmission du savoir	Instruction Procédures, règles, formation...	Apprentissage Participations, discussions, coaching...
Valeur dominante	Capital Développement et valorisation d'un capital	Savoir Développement et valorisation des connaissances et savoir faire

³ Voir : A quoi servent les communautés de pratique ? page 15

Il ne s'agit évidemment pas d'affirmer que l'un ou l'autre de ces modes d'organisation et de management est le meilleur, mais d'une part, de pouvoir déterminer lequel est le plus adapté à tel ou tel type de problématique et d'autre part d'utiliser les logiques propres des communautés pour réussir.

C. Typologie des communautés de pratique

Au-delà de la racine commune, nous pouvons affiner notre définition en distinguant trois grandes familles de communauté de pratique.

1. Communauté de pratique thématique / métier

La communauté de pratique thématique est construite dans une **logique mutualiste**, « partageons ensemble pour être plus fort individuellement », elle va donc permettre à ses membres de partager des savoirs et des outils utiles à chacun, souvent **inaccessibles** pour l'individu sans cette démarche commune.

- ▶ **Réseau** : ses membres sont confrontés à une même problématique mais ne sont pas toujours interdépendants. Généralement les membres sont plutôt des profils homogènes, unis par exemple par le même métier, la même discipline ou le même secteur d'activité.
- ▶ **Valeur ajoutée** : ce sont la mise en commun de contenus et le partage de bonnes pratiques qui sont reconnus en premier lieu. La vocation de ce type de communauté est de partager des savoirs et outils utiles à chacun, souvent **inaccessibles sans cette démarche commune**.

L'intérêt réside ici dans :

- l'accès à une somme de connaissances,
 - l'accès à une expertise plus pointue et sûre,
 - l'économie d'échelle d'une activité réalisée plus facilement à plusieurs (ex : la veille)
 - la mise au point d'outils collectifs (ex : document de synthèse),
- ▶ **Processus** : les principaux modes de collaboration sont fondés sur **l'apprentissage** collectif, **l'échange** d'expertise et de bonnes pratiques. L'animateur des communautés de pratique thématique / métier a plutôt un rôle de formalisation et de relais.
 - ▶ **Culture commune** : dans ce type d'approche, une conscience collective, une culture d'échange et de réciprocité est indispensable. Cela n'empêche toutefois pas les acteurs d'être parfois concurrents entre eux, notamment dans le cas de communautés inter-entreprises.

▶ ▶
Partageons
ensemble pour être
plus forts
individuellement

→ Expérience

En Rhône-Alpes, une communauté de dirigeants s'est constituée autour du thème du management de PME. Les membres travaillent sur tout ce qui concerne la gestion d'entreprise de taille petite ou moyenne : organisation de l'atelier de production, gestion des compétences critiques, partage d'indicateurs communs, etc... A l'origine de cette communauté il y avait une vocation de benchmarking qui a évolué vers une préoccupation de partage de bonnes pratiques.

→ Expérience

Au sein d'un groupe industriel, une communauté de responsables qualité. Les membres sont répartis sur plusieurs sites et relèvent de directions parfois différentes. Néanmoins, tous **échangent leurs bonnes pratiques, collaborent autour d'axes de progrès communs** (ex : approche six sigma) et **mutualisent leurs outils** (ex : pistes d'audit, résolutions de problèmes, documents types...)

► ►
**Collaborons et
 exploitons mieux
 nos ressources
 pour plus
 d'efficacité
 collective**

2. Communauté de pratique d'innovation / de progrès

Les communautés de pratique d'innovation sont, quant elles, bâties dans une philosophie d'amélioration continue, « collaborons et exploitons mieux nos ressources communes pour être plus efficaces collectivement ». L'effort portera donc sur la recherche de nouvelles solutions, de processus, de modes opératoires encore plus efficaces. En terme de fonctionnement, cela se traduit par :

- ▶ **Réseau** : les différents membres sont retrouvent dans le(s) **même(s) processus** et sont **interdépendants** (ex : l'ensemble des acteurs d'un réseau d'innovation dans une entreprise industrielle, ou de gestion des risques au sein d'un hôpital).
- ▶ **Valeur ajoutée** : elle réside notamment dans la possibilité de **coopérations efficaces** et de flux optimisés entre des acteurs impliqués dans une même activité (ex : la mise au point d'une nouvelle molécule au sein d'un laboratoire, l'appropriation d'une nouvelle technologie par un groupe de PME). Si l'on partage des « connaissances pratiques » comme dans les communautés thématiques, on partage également des « **connaissances stratégiques** » plus sensibles et différenciant pour les entreprises impliquées.

Cette valeur ajoutée se matérialise dans :

- la mise en place de collaborations efficaces autour du processus
 - le partage de connaissances stratégiques
 - la mutualisation d'outils commun
 - une démarche d'amélioration continue du processus concerné
- ▶ **Processus** : les processus participatifs sont davantage orientés sur la coopération que sur le seul partage. Organisation d'échanges, accès aux connaissances de référence, croisement d'expériences, identification de compétences, sollicitations d'expertises, workflows collaboratifs, capitalisation des bonnes pratiques ou de résolutions de problèmes... il s'agit avant tout de coopérer efficacement au service d'une innovation ou de l'amélioration continue d'une activité à laquelle tous les membres sont liés. L'animateur des communautés de pratique d'innovation aura essentiellement un rôle « d'agitateur », puis de synthèse.
 - ▶ **Culture commune** : Pour être efficace, cette forme de communauté de pratique doit disposer d'un système de **pilotage**, notamment des rôles clairs, des objectifs de progrès, des indicateurs de mesure. Elle demande également une **culture d'amélioration continue** et une certaine **conscience de l'interdépendance** des membres pour motiver chacun à contribuer.

Les communautés R&D sont le parangon évident de cette catégorie : l'animation s'y fait par débats, les agitateurs d'idées y sont reconnus, voire stimulés quand les bénéfices en terme d'efficacité sont manifestes.

→ Expérience

Une communauté de pratique d'innovation se constitue autour du thème du textile technique, réunissant des acteurs de la micro-électronique, du textile et du marketing. A partir de brainstorming puis de collaborations, les membres de cette CoP mutualiseront leurs efforts pour créer de nouveaux produits (traçabilité logistique, sécurité, loisirs...), puis pour progresser dans leur maîtrise de ces nouvelles applications.

→ Expérience

Un industriel du secteur automobile constitue une communauté de pratique pour progresser dans sa maîtrise du processus de mise au point de pièces moteur. Tous les acteurs du processus concerné (R&D, Bureau d'études, Production, SAV, achats...) capitaliseront leurs expériences (bonnes pratiques et mauvaises pratiques) pour constituer un référentiel sur lequel chacun pourra s'appuyer pour mettre au point plus vite et pour résoudre plus facilement les difficultés rencontrées sur les nouvelles pièces. De plus, les bons experts pourront être sollicités automatiquement pour un avis.

3. Communauté de pratique projet

La logique est ici celle de la **task force** : « organisons les collaborations et le partage des ressources pour réussir le projet ».

- ▶ **Réseau** : il s'agit de fédérer et constituer en réseau collaboratif un ensemble d'acteurs confrontés à un objectif commun, ayant pour cela des missions différentes mais interdépendantes, dans un cadre éphémère.
- ▶ **Valeur ajoutée** : elle se matérialise d'abord par la finalité même du projet (livrer quelque chose, trouver une réponse adaptée, etc.) et aussi par la mémoire qui pourra en être conservée.

Cette valeur ajoutée se matérialise dans :

- La définition et la mise à disposition de **connaissances de référence**, permettant à l'ensemble des acteurs du projet de partager rapidement le même langage, les mêmes méthodes et les mêmes outils. C'est d'autant plus important qu'il s'agit d'acteurs n'ayant généralement pas l'habitude de travailler ensemble et qui ne devront le faire que durant un temps limité.
 - Le partage des contenus du projet,
 - La coordination facilitée entre les membres du projet
 - Un déroulement accéléré et sécurisé (workflows) du projet.
 - Une capitalisation des connaissances pour faciliter l'après projet, qu'il s'agisse d'exploiter le résultat (ex : exploitation d'un ERP à l'issue du projet de mise en place) ou de réussir de nouveaux projets (bonnes pratiques).
- ▶ **Processus** : au-delà des qualités individuelles, c'est une **coopération simplifiée** et une **coordination efficace** qui offriront un terreau fertile au projet : construire des référentiels communs, diffuser à chacun les savoirs utiles, produire en commun et valider des livrables, mobiliser rapidement les bonnes compétences pour résoudre les difficultés, suivre les tâches, contrôler les délais, etc. L'animation sera ici focalisée sur la coordination des actions et la production des livrables.

▶ ▶
**Organisons les
collaborations et le
partage des
ressources pour
réussir le projet**

- ▶ **Culture commune** : on retrouve donc ici l'exigence d'un système de pilotage. Ce type de communauté suppose également :
 - une culture de travail d'équipe,
 - une conscience de l'objectif commun
 - un réflexe de capitalisation
 - une logique de coopération

→ **Expérience**

Une communauté de projet s'est constituée pour réaliser un état des lieux sur l'optimisation de l'usage des ERP. La communauté réunit autour de ce même objectif des industriels, des chercheurs et des consultants. Chacun des membres, bien que de métiers voire de finalités différents, doit coopérer efficacement pour aboutir à un état des lieux qualifié.

→ **Expérience**

Pour répondre à d'importants appels d'offres, une société d'ingénierie mobilise sa communauté de pratique commerciale. Pour chaque projet, un ensemble d'acteurs ponctuels s'agrège au « noyau dur » de la communauté. Objectif : coopérer rapidement et efficacement pour répondre dans les délais avec un niveau sécurité maximum sur les offres.

Comme nous venons de le voir, la création de communautés de pratique peut être motivée par des objectifs tout à fait différents et prendre des dimensions, des formes originales : elles peuvent être participatives, interculturelles, ouvertes, fermées, connectées, compétitives... tâchons d'y voir plus clair dans cette richesse.

D. Les caractéristiques des communautés

Comment fonctionne une communauté ? Bien évidemment, le fonctionnement de chaque communauté dépendra de leur typologie (cf ci-dessus) mais également de certaines caractéristiques spécifiques à ce type d'organisation. Passons les en revue.

1. Localisation et périmètre des communautés

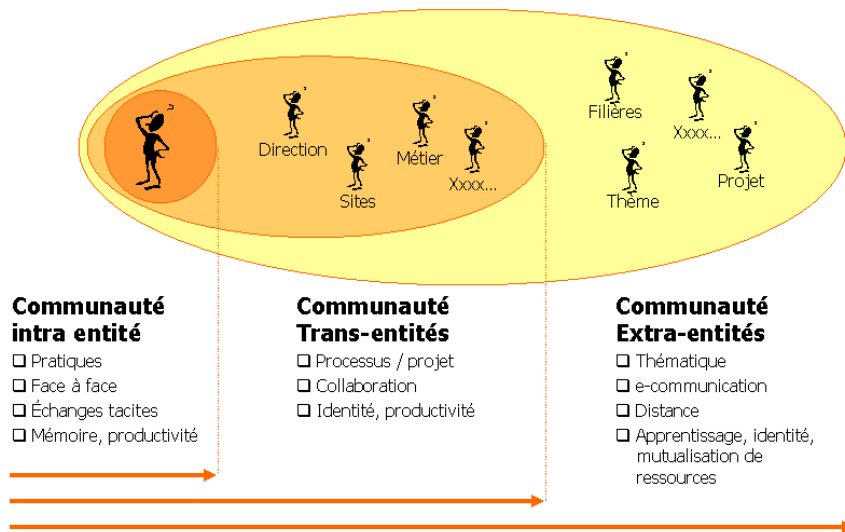
Les communautés de pratiques peuvent exister au sein d'une même entreprise (logique intra) ou au-delà (logique inter). En fait le périmètre d'une CoP ne se superpose généralement pas aux organisations en place, qu'il s'agisse de services, de directions ou d'entreprises.

Les communautés de pratiques sont des réseaux collaboratifs informels fondés sur le partage de connaissances et la collaboration entre des membres concernés par un même thème. Dès lors trois questions permettent de définir le périmètre d'une Communauté de pratique :

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

On pourra alors déterminer quels sont les acteurs compétents, concernés et réellement motivés pour s'engager dans la communauté. Et l'on en déduira la localisation de la communauté.

▶ ▶
Un centre & une
périphérie



Il pourra s'agir de :

- communautés intra-entité (ex : communauté d'experts au sein d'une direction technique)
- communautés trans-entités (ex : communauté de veille au sein d'un groupe diversifié)
- communautés extra-entités (ex : communauté de responsables juridiques)

Il pourra même s'agir de communauté coopérative, réunissant sur un thème précis des concurrents directs (ex : communauté RH entre PME concurrentes d'un même secteur)

2. Limites et structure d'une communauté

On l'a dit, l'appartenance à une communauté est fondée sur la participation. Cette participation pouvant être plus ou moins active, on peut généralement identifier un centre et une périphérie à chaque communauté.

► ►
Une participation plus ou moins active

Périphérie	Centre
Participation ponctuelle	Participation régulière
Échanges peu intenses	Échanges intenses
Crédibilité faible des membres	Légitimité forte des membres
Savoir communautaire faible	Savoir communautaire fort
Identité communautaire faible	Identité communautaire forte

La limite d'une communauté est donc déterminée par l'accès aux occasions de participation. On se préoccupera alors d'en définir les conditions d'accès pour :

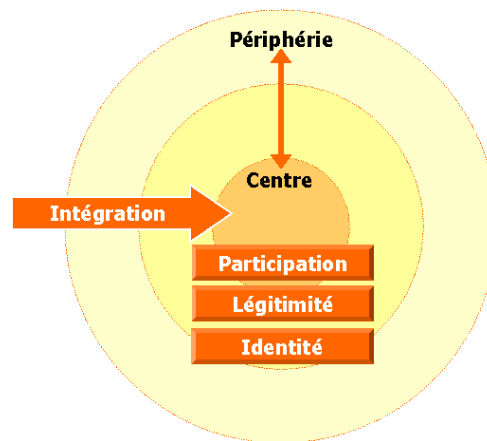
- Maintenir la **cohérence des profils des membres** (compétences, implication, motivation)
- Permettre, voire susciter, **l'intégration de nouveaux membres**.

3. Comment s'intègre-t-on dans une communauté ?

L'intégration de nouveaux membres au sein d'une communauté repose sur trois dimensions :

- ▶ **La participation** : on s'intègre en participant aux travaux de la communauté. Ainsi, les nouveaux membres apprennent-ils des anciens en étant progressivement intégrés dans certaines tâches et dans les échanges de la communauté. La participation fonde également l'identification progressive au projet collectif. Il est dès lors essentiel de **multiplier les occasions de participation active** au sein des communautés, et d'organiser de véritables parcours d'intégration pour les nouveaux membres. Ainsi, par exemple, ce n'est pas l'accès à une base d'information qui créera l'appartenance à une communauté, mais bien davantage la participation régulière à la production ou bien à l'analyse du contenu de cette base.

▶ ▶
Participation
Légitimité
Identité



- ▶ **La légitimité** : on s'intègre là encore progressivement au sein d'une CoP **en devenant légitime aux yeux des membres** de cette communauté. Cette légitimité suppose à la fois la **connaissance** des membres et la **reconnaissance** de leurs compétences et de leurs contributions. En effet, au sein d'une communauté, la légitimité sera fondée d'une part sur les savoirs, les expériences et les compétences apportés et d'autre part sur la participation et le rôle joué dans les échanges. Cette légitimité sera matérialisée par la **confiance**.

On devra favoriser les moyens d'identification (ex : annuaire) et les occasions de rencontre entre les membres. On aura également intérêt à valoriser chaque contribution (ex : mise en évidence du nom de l'auteur d'un document, badges nominatifs dans les réunions de CoP ayant de nombreux membres, etc.)
- ▶ **Identité** : L'intégration se fait enfin au travers de l'appropriation progressive d'une certaine identité communautaire. Cette identité repose sur :
 - l'existence de liens entre les membres (réseau interpersonnel) ;
 - l'appropriation des codes (vocabulaire, modalités d'échange...) ;
 - l'appropriation des méthodes et des outils ;
 - l'adhésion affirmée au projet communautaire.

4. Comment apprend-on dans une communauté ?

Pour le membre d'une communauté de pratique, les occasions et les formes d'apprentissage sont multiples, mais toutes sont liées à sa participation.

Cet **apprentissage participatif** peut ainsi se faire par :

- ▶ **Accès au stock de savoir**
En pouvant consulter les connaissances formalisées et mutualisées.
- ▶ **Accès au référentiel commun**
Par l'acquisition progressive du « référentiel tacite » de la communauté : vision d'un domaine, compréhension d'une problématique, savoir faire, vocabulaire, logique d'analyse, etc...
- ▶ **Analyse des savoirs**
En pouvant réfléchir, réagir, contester ou approfondir les connaissances et les outils partagés au sein de la communauté.
- ▶ **Actions de résolutions de problèmes**
Les confrontations d'idées, les discussions et autres types d'échanges avec les autres membres sont ici essentiels.
- ▶ **Sollicitations d'experts**
En échangeant avec les experts. Comme le rappelle Jean-Yves Prax, même si l'on pose une mauvaise question à un expert, celui-ci pourra repositionner le problème posé, apporter certaines réponses et (ré)orienter les recherches.
- ▶ **Actions d'innovation**
En participant avec d'autres à la création de nouvelles connaissances, à la mise au point de nouvelles pratiques.

▶ ▶
**Un apprentissage
participatif**

Au final, le principal enjeu pour dynamiser les communautés de pratique et pour maximiser leurs apports aux membres est de **stimuler et de faciliter la participation**. Nous verrons en troisième partie un ensemble de bonnes pratiques et de retours d'expérience pour réussir cet objectif.

E. Modèle d'analyse des communautés de pratique

En prenant notre casquette d'observateur, nous avons d'abord identifié les communautés de pratique comme mode d'organisation original et performant ; nous avons aussi vu qu'elles pouvaient prendre des formes sensiblement différentes selon l'environnement dans lequel elles se trouvaient.

Afin de donner une vision globale du fonctionnement des communautés de pratique, d'en faciliter l'analyse et l'animation, nous pouvons utiliser deux modèles d'analyse complémentaires.

- Le modèle de « l'écosystème d'une communauté » défini par Knowings
- Le modèle de « cycle de vie d'une communauté » défini par Etienne Wenger.

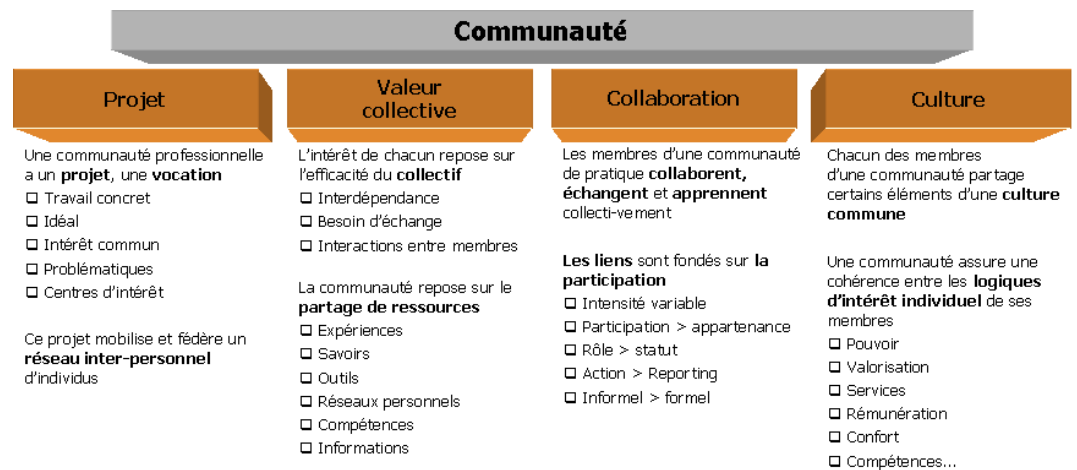
1. L'écosystème d'une communauté

Le modèle d'analyse défini par Knowings propose de considérer les communautés de pratique comme de véritables écosystèmes en soi : elles ont besoin qu'un certain nombre de paramètres soient correctement ajustés pour voir le jour, grandir, s'épanouir et durer.

Cet écosystème s'articule autour de quatre grands piliers, qui doivent tout à la fois être clairement définis et cohérents entre eux. Ce modèle peut ainsi être utilisé pour :

- ▶ **Définir le projet** d'une nouvelle communauté ;
- ▶ **Analyser et diagnostiquer** le fonctionnement d'une communauté existante ;
- ▶ **Rassembler & classer de bonnes pratiques** selon une logique facile à réutiliser⁴.

Modèle d'analyse : l'écosystème des communautés

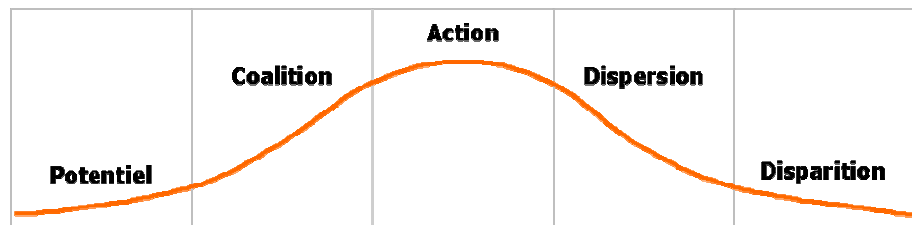


▶ ▶
Quatre piliers pour faire fonctionner les communautés

2. Le cycle de vie d'une communauté

Un autre point de vue peut venir renforcer notre analyse des communautés de pratique comme des organismes vivants : elles s'inscrivent dans le temps, naissent, vivent et meurent.

Selon le modèle proposé par messieurs Wenger, Mc Dermott et Snyder⁵, le début comme la fin d'une communauté peuvent être bornés, voire programmés, mais c'est la façon dont on l'entretient, dont on l'anime qui lui permettra de s'épanouir et garantira son succès. Les trois experts s'accordent pour dire qu'une communauté connaît cinq grandes phases de développement dans sa vie :



⁴ C'est cette logique que nous suivrons dans la partie 3 de ce livre blanc

⁵ Etienne Wenger, Richard McDermott, William M. Snyder, *op. cit.*

Potentiel : les individus font face à des situations similaires sans bénéficier d'un réseau d'échange ou de ressources communes. Ils apprennent à se connaître et identifient leurs intérêts convergents.

Coalition : ils décident donc de se fédérer, en reconnaissant leur potentiel collectif et en identifiant leur intérêt individuel. La vocation de la communauté se définit progressivement, les modes de coopération sont négociés et établis.

Action : la maturité atteinte, les membres coopèrent, échangent et développent de nouvelles ressources. Ils s'impliquent dans les actions collectives, créent de nouveaux outils et savoirs, ils adaptent l'organisation au contexte.

Dispersion : l'intensité des coopérations diminue mais la communauté continue à exister en tant que force et centre de connaissances. Le réseau relationnel est toujours actif, les membres vont se solliciter à titre individuel.

Disparition : progressivement, le capital savoir et relationnel se disperse, enfin, la communauté en tant que telle n'est plus centrale mais ses membres s'en souviennent comme un élément identitaire.

▶ ▶
Comprendre le cycle de vie des communautés de pratique

En proposant un point de vue « en dynamique » sur les communautés de pratique, ce modèle peut être utilisé pour :

- ▶ **Positionner** la maturité d'une communauté ;
- ▶ **Définir** les priorités d'animation d'une communauté, en tenant compte des besoins d'évolution spécifiques liés à sa phase de maturité⁶ ;
- ▶ **Prévenir** le déclin de certaines communautés de pratique.

⁶ Voir : Adapter l'animation en fonction de la maturité de la communauté, page 35

F. Synthèse

Une communauté de pratique est :

- ▶ un groupe **d'individus** reliés de manière **informelle** et fonctionnant en **réseau**
- ▶ fédérés par des **centres d'intérêt communs**, par des projets similaires
- ▶ **coopérant et échangeant** leurs savoirs pour créer une valeur collective utile pour chacun (ils sont donc interdépendants)
- ▶ partageant des **ressources communes** (savoirs, expériences, documents...)
- ▶ collaborant dans un processus **d'apprentissage collectif**,
- ▶ combinant à la fois une **culture commune** et un **système cohérent d'intérêts individuels**.

Au-delà de la racine commune, nous pouvons affiner notre définition en distinguant trois grandes familles de communauté de pratique.

- ▶ **Communautés de pratique thématique / métier**
Construites dans une logique mutualiste, « partageons ensemble pour être plus fort individuellement »
- ▶ **Communautés de pratique d'innovation / progrès**
Bâties dans la philosophie d'amélioration continue, « collaborons et exploitons mieux nos ressources communes pour être plus efficaces collectivement ».
- ▶ **Communauté de pratique projet**
La logique est ici celle de la task force : « organisons les collaborations et le partage des ressources pour réussir le projet ».

- ▶ **Une communauté de pratique propose à ses membres une démarche d'apprentissage participatif** sous différentes formes :
 - > Accès au stock de connaissance
 - > Accès au référentiel « tacite » commun
 - > Analyse des savoirs
 - > Actions de résolution de problèmes
 - > Sollicitation d'experts
 - > Actions d'innovation
- ▶ Deux modèles permettent d'analyser le fonctionnement des communautés :
 - > **Le modèle Knowings** décrit l'écosystème de chaque communauté autour de quatre grands piliers, qui doivent tout à la fois être clairement définis et cohérents entre eux :
 - Un projet communautaire,
 - des ressources partagées,
 - des collaborations participatives,
 - un système d'intérêts compatibles.
 - > **Le modèle proposé par Wenger, Mc Dermott et Snyder** décrit le cycle de vie des communautés de pratique : potentiel, coalition, action, dispersion, disparition.

Comment réussir l'animation des communautés

1. Vers l'animation des communautés de pratique

Les communautés de pratiques n'apparaissent pas par « génération spontanée » et ne se développent pas par une nouvelle forme « d'autogestion » innée.

Ces formes d'organisation émergent en raison de leur adéquation à certains nouveaux enjeux managériaux. On l'a vu dans la première partie, elles peuvent apporter beaucoup à la performance de l'entreprise et des territoires. Pour cela, comme abordé dans la seconde partie, il faut en comprendre le fonctionnement spécifique et accompagner leur développement en créant **un mode de fonctionnement adapté** et en les **animant**.

Dans la dernière partie de ce livre blanc, nous avons ainsi **rassemblé un ensemble de conseils, de méthodes et de bonnes pratiques** issues des expériences de Knowings et du Pôle Productique Rhône Alpes en matière d'animation de communautés de pratique. Ces recommandations ne prétendent pas à l'exhaustivité, ni même à l'universalité : sans aucun doute, d'autres bonnes pratiques existent ; probablement certains conseils ne pourront pas s'appliquer à chaque situation.

Loin de considérations théoriques, ces recommandations se veulent plutôt **des recettes « pratico-pratiques » pour réussir les communautés de pratique**.

Vous y trouverez ainsi :

- ▶ **Des conseils**
Des recommandations, des méthodes ou des points clés, classés autour des quatre piliers des communautés :
 - Construire le **projet communautaire**
 - Optimiser la **valeur ajoutée des ressources partagées**
 - Dynamiser les **collaborations**
 - Adapter la **culture** et le **système d'intérêts**
- ▶ **Des exemples** illustrant la mise en œuvre et le bénéfice de ces pratiques
→ **Expériences**
- ▶ **Des bonnes pratiques**
! **Bonne pratique**
- ▶ **Des risques à éviter**
✗ **A éviter**

▶ ▶
Un ensemble de conseils pratiques pour animer les communautés

Remarque : Chaque communauté de pratique est spécifique. Pour réussir son développement, et choisir éventuellement les recommandations pertinentes à utiliser, posez vous quelques questions simples :

1. De quel type de communauté s'agit-il ?
2. Quel écosystème construire pour atteindre l'objectif de la communauté ?
3. A quel stade de maturité cette communauté est-elle ?

A. Construire le « projet » de la communauté

Une communauté se définit d'abord par un projet. Les membres doivent partager les mêmes objectifs pour coopérer et échanger durablement et efficacement. Le projet définit également le périmètre de la communauté : quels sont les sujets abordés et qui participe.

Plusieurs bonnes pratiques sont à repérer à ce propos :

1. Cibler les communautés pilotes

Les communautés de pratique peuvent être potentiellement nombreuses et toucher des thèmes variés. Elles ne constituent cependant pas des buts en soi. Dynamiser les communautés, les aider à se structurer et à fonctionner efficacement prend du temps et induit des coûts. L'entreprise ou l'organisation professionnelle qui souhaite en faire des outils de développement devra donc nécessairement **choisir les priorités** sur lesquelles agir.

Une démarche « Communauté » peut répondre à trois types de motivation :

- ▶ Atteindre plus rapidement un objectif stratégique
- ▶ Rendre plus performant un processus opérationnel
- ▶ Maîtriser un risque

▶ ▶
Développer les communautés qui servent la stratégie

→ Expériences

Ci-dessous un exemple pour chaque type de motivation, dans le contexte d'une entreprise et dans celui d'une organisation professionnelle :

	Entreprise	Organisation professionnelle
Objectif stratégique à atteindre	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Accélérer l'innovation ▪ Faciliter une fusion 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Développer l'intelligence économique sur un secteur
Processus opérationnel à optimiser	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestion de projet ▪ Gestion technique 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Productivité industrielle ▪ Gestion des ress. humaines
Risque à maîtriser	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Préparer le départ d'experts 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Perte de compétitivité d'une filière ou d'un territoire

Pour cibler son effort de manière pertinente, il est possible de choisir les communautés prioritaires en croisant les types de motivation et les apports des communautés :

	Apprentissage	Maîtrise d'une expertise	Innovation	Résolution de problème	Mutualiser
Objectifs stratégiques	Comment peut-on réaliser plus rapidement les objectifs stratégiques ?				
Processus opérationnels	Quels processus opérationnels peuvent être optimisés grâce aux communautés ?				
Risques à maîtriser	Comment peut-on réduire les risques grâce aux communautés ?				

On repérera ainsi les apports possibles des communautés aux objectifs de l'entreprise ou de l'organisation professionnelle. Et on ciblera son effort en priorité sur les communautés à plus fort potentiel.

2. Choisir les formes de communautés adaptées aux objectifs

Selon la nature des objectifs, les formes de communautés ne seront pas les mêmes. Les modalités d'échanges, le type des contenus partagés, les règles du jeu ou bien encore le choix des membres d'une communauté doivent être adaptés à sa finalité. Bien évidemment, si cette dernière évolue, le mode de fonctionnement devra évoluer également.

On peut distinguer trois grands types de communautés, adaptées à des contextes différents⁷ :

Les communautés thématiques / métier

Reposant sur une logique mutualiste, ces communautés sont particulièrement adaptées pour répondre à des besoins d'apprentissage, de résolution de problème et de partage de savoir faire.

Ces communautés rassemblent des membres indépendants mais confrontés à une même problématique, qui mettent en commun des contenus, échangent autour d'un même thème et s'entraident. L'accent est mis sur les contenus : les aspects stockage, consultation, diffusion et sollicitation d'experts seront ici essentiels. Il est également important de constituer une masse critique de membres, de contenus et d'échanges entre pairs.

► ►
Des modes
d'échange adaptés
aux finalités de la
communauté

→ Expérience « Intra »

Au sein d'un groupe sidérurgiste international, une communauté de responsables techniques a été constituée autour du thème de la maintenance d'un type de ligne de production. Chaque membre est situé sur un site différent, dépend d'une hiérarchie spécifique et a des objectifs propres. Néanmoins, tous échangent leurs bonnes pratiques et s'aident à résoudre leurs problèmes opérationnels (ex : panne machine, mise au point d'une nouvelle usine, etc...). Chacun y gagne en efficacité tandis que l'entreprise atteint plus rapidement son objectif d'harmonisation des ratios productions (benchmarking interne).

→ Expérience « inter »

En Rhône-Alpes une communauté d'échanges de bonnes pratiques entre directeurs supply chain s'est structurée il y a 2 ans. Réunissant 14 entreprises manufacturières de la région, les responsables de chaque société partagent leurs expériences (optimisation des flux logistiques, management par le délai, montée en compétence collective du personnel, prise en compte des normes environnementales...), à travers l'organisation de réunions d'échanges de pratiques et une capitalisation des ressources au sein d'une CoP

Les communautés d'innovation / de progrès

Ces formes de communautés reposent sur une logique différente : « *collaborons et exploitons mieux nos ressources pour être plus efficaces collectivement* ». Ces communautés sont bien adaptées aux objectifs de maîtrise d'une expertise, d'innovation et de résolution de problèmes.

Elles mobilisent des acteurs impliqués dans le(s) même(s) processus, concernés par le même domaine de connaissances et qui doivent combiner leurs compétences pour atteindre leur objectif d'innovation collective. Il peut s'agir d'innovation technologique, d'innovation marketing ou bien encore d'innovation organisationnelle.

Le profil des membres peut être très varié, différents métiers pouvant être concernés par le thème de la communauté. Le choix des membres sera crucial, afin de disposer d'une palette suffisante de compétences tout en veillant à préserver une cohésion collective indispensable. Le focus sera porté sur la coopération et les flux plus que sur le stock de contenu.

⁷ Voir : Typologie des communautés - page 21

! Bonne pratique

Intégrer dans la communauté des membres capables de faire l'interface avec d'autres réseaux pouvant être utiles à la communauté (compétences, accès à certaines ressources, influence...).

→ Expérience « intra »

Pour renforcer son leadership, une entreprise électronique a transformé en communauté 'innovation' le réseau latent de ses experts impliqués dans les commissions de normalisation internationale, ses responsables R&D et ses responsables de production. Objectif : accélérer l'innovation en cohérence avec les évolutions continues des standards techniques.

→ Expérience « inter »

Suite à une demande de la Région Rhône-Alpes, des organismes d'aide aux entreprises ont été chargés de réfléchir aux évolutions technologiques majeures que va connaître le secteur des véhicules roulants à horizon 2010.

Pour répondre à cette attente, une communauté de pratique a été créée, réunissant des entreprises, des cabinets conseils spécialisés, des organismes parapublics et des organismes de recherche.

La mission : faire émerger une vision commune de l'avenir technologique du secteur des véhicules roulants ainsi que les conditions nécessaires à mettre en place pour favoriser la compétitivité du secteur.

Les communautés de projet

Ces formes de réseaux collaboratifs correspondent à une logique de task force :

« *Organisons les collaborations et le partage des ressources pour réussir le projet* ». Bien adaptées aux contextes d'innovation ou de résolution de problèmes, elles répondent à une double finalité :

- ▶ **Améliorer l'efficacité du projet** d'une part en mettant un référentiel méthodologique à la disposition des membres de l'équipe projet et d'autre part en accélérant les collaborations afin de fiabiliser les circuits et de maîtriser les délais.
- ▶ **Capitaliser pour l'après-projet**, qu'il s'agisse de préparer la maintenance du projet (ex : exploitation d'un système informatique, maintenance d'une usine...) ou bien de progresser en vue de nouveaux projets.

Les communautés de projet reposent généralement sur un cadre éphémère. Elles peuvent néanmoins se transformer en communautés thématiques à l'issue du projet initial. Ce type de communauté requiert une animation forte afin d'assurer une coordination efficace : réunions régulières, système de diffusion et d'alerte, workflows, gestion de versions... autant d'éléments clés. Délais et qualité des livrables sont les deux variables clés.

! Bonne pratique

Proposer un cadre méthodologique pré-établi dès le lancement de la communauté afin de permettre une coopération immédiatement efficace entre des membres aux métiers différents qui doivent être efficaces collectivement sans avoir l'habitude de travailler ensemble.

✗ A éviter

Oublier de définir le vocabulaire commun : des métiers différents peuvent utiliser les même mots avec des sens différents. C'est d'autant plus vrai que lorsque l'on se situe dans un contexte international.

→ Expérience

Un groupe de BTP met en place une communauté de projet pour chaque chantier important. Chef de projet, architectes, bureau de contrôle, économiste, maître d'ouvrage, etc : tous les acteurs impliqués coopèrent autour d'un extranet collaboratif sur lequel ils prolongent les discussions initiées en réunions, accélèrent leurs échanges et capitalisent leurs documents... A l'issue du projet, la communauté est dissoute, mais la mémoire du projet est conservée et les bonnes pratiques capitalisées sont réutilisées.

'Intra' ou 'Inter', deux contextes différents

Les communautés peuvent exister à l'intérieur du périmètre d'une entreprise (intra) mais également entre entreprises différentes (inter). Toutes les démarches collectives, qu'elles répondent à une logique sectorielle, territoriale ou thématique, s'inscriront dans le contexte 'inter'.

Ce contexte inter-entreprises implique certaines spécificités. En effet, on se trouve parfois dans un contexte de coopération, où les membres de la communauté sont à la fois partenaires et concurrents. On aura alors intérêt à :

- ▶ définir avec précision les sujets abordés (qui ne pourront concerner le domaine de compétition mutuelle),
- ▶ formaliser clairement les règles du jeu (ex : participation active, diffusion des livrables...)

▶ ▶
Communautés de pratiques internes ou externes à l'entreprise

! Bonne pratique
 Faire signer une charte à chaque membre de la communauté, définissant le thème de la communauté et formalisant les règles du jeu.

✗ A éviter
 Lorsque des membres d'une même communauté appartiennent à des entreprises directement concurrentes, on **validera l'accord de la direction de chaque entreprise sur la participation de ses collaborateurs à la communauté concernée.**

→ Expérience
 Un syndicat professionnel a créé un site communautaire pour tous ses adhérents. Souvent concurrents, les membres de cette communauté coopèrent néanmoins sur des sujets importants mais non directement compétitif, comme par exemple la veille réglementaire ou la gestion des ressources humaines. Leur coopération leur permet d'une part de gagner en efficacité individuellement en mutualisant leur effort et d'autre part de se différencier collectivement de compétiteurs internationaux avec lesquels ils sont « encore plus » en concurrence.

3. Adapter l'animation en fonction de la maturité de la communauté

On a vu que le fonctionnement des communautés évolue au fil d'un « cycle de vie »⁸. Les pratiques d'animation devront donc s'adapter à chaque étape de maturité de la communauté.

Etapes	Objectif	Bonnes pratiques
Initialisation d'une communauté potentielle	Susciter l'émergence Évaluer le potentiel collectif, Faciliter la création d'un noyau dur Identifier les convergences d'intérêt	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Identifier les acteurs clés ▶ Repérer les membres potentiels ▶ Organiser des rencontres initiales ▶ Cerner le thème de la communauté ▶ Favoriser la prise de conscience ▶ Clarifier l'intérêt individuel des membres
Coalition d'une communauté	Activer la communauté Définir les modes de coopération Fédérer et motiver les membres	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Mobiliser les acteurs clés (intérêt indiv.) ▶ Faciliter la reconnaissance entre les membres : réunions, annuaires, visites... ▶ Dynamiser les collaborations pilotes ▶ Valoriser les premiers résultats concrets : success stories... ▶ Formaliser la vocation et négocier les règles du jeu de la communauté, ▶ Outiller le réseau.
Action Les membres de la communauté coopèrent et partagent	Dynamiser les échanges Intensifier les relations Créer de nouveaux savoirs	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Adapter le réseau en continu : centres d'intérêts, modalités de coopération, etc... ▶ Intégrer de nouveaux acteurs ▶ Passer de simples échanges à des productions collectives ▶ Enrichir les services de la communauté.

⁸ Voir :
 Le cycle de vie d'une communauté - page 28

Etapes	Objectif	Bonnes pratiques
		<ul style="list-style-type: none"> ▶ Dynamiser le système d'intérêt (motivations individuelles et collectives)
Dispersion Les coopérations se réduisent mais les relations restent actives	Faire évoluer Redéfinir le projet communautaire Trouver de nouvelles formes de collaboration	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Corriger le périmètre et redéfinir le projet, ▶ Identifier les nouveaux acteurs ▶ Adapter les services de la communauté ▶ Évaluer et adapter le système d'intérêt ▶ Capitaliser les échanges entre membres
Disparition	Transformer et capitaliser Éviter la dispersion du capital savoir et relationnel...	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Segmenter la communauté et initier de nouveaux projets pilotes ▶ Conserver les savoirs ▶ Exploiter l'identité communautaire résiduelle

4. S'appuyer sur les communautés existantes

Pour initier une démarche de progrès basée sur les « communautés », une bonne pratique consiste à **dynamiser et outiller les réseaux existants avant d'essayer d'en créer de nouveaux**.

▶ ▶
Constituer et mobiliser des « noyaux durs »

Sans attendre des démarches structurées, des réseaux interpersonnels se constituent en effet dans l'entreprise ou entre acteurs du même secteur. Il peut s'agir par exemple, du réseau des responsable maintenance d'un groupe industriel, ou bien encore de la communauté des experts industriels d'une région. Ces communautés « latentes » se constituent pour répondre à de premiers besoins d'échange. Repérer ces réseaux et les aider à aller plus loin dans leurs échanges, permet d'appuyer la démarche sur une confiance existante entre les membres et sur des objectifs communs déjà éclaircis. De premiers succès plus faciles et plus rapides donneront l'impulsion à de nouvelles initiatives, élargissant ainsi progressivement la démarche.

Cinq points clés à retenir :

- ▶ Identifier les réseaux « métier » ou thématiques d'ores et déjà constitués au sein de l'entreprise.
- ▶ Prioriser les communautés liées à des enjeux clés pour l'entreprise. Sans enjeux, aucune mobilisation ne sera possible durablement.
- ▶ Repérer les besoins immédiats de la communauté : référentiel technique, partage de pratiques entre sites, accès aux experts en cas de problème, veille collective, etc...
- ▶ Identifier et mobiliser les acteurs clés pour constituer le « noyau dur » de la communauté
- ▶ Outiller la communauté pour lui permettre de fonctionner plus efficacement.

! Bonne pratique

Repérer les membres clés et valider avec eux l'intérêt d'évoluer.

✘ A éviter

Imposer un changement de mode de fonctionnement. Plus formelle, la communauté devient plus visible, ce qui peut « casser » la logique d'échange en place.

→ Expérience

Lors de la mise en place d'OPERA, la plateforme d'échanges du Pôle Productique Rhône Alpes, un réseau existant d'experts industriels a du passer d'un fonctionnement très informel à une pratique plus outillée. Après une phase de **résistance**, la communauté a su évoluer, une fois mis en évidence l'**intérêt du nouveau dispositif** : ouverture à de nouveaux membres, échanges avec d'autres groupes, capitalisation d'échanges...

5. Rédiger une charte de communauté

Pour chaque communauté, une charte de communauté permet d'énoncer clairement les principes de partage : Qui fait partie du réseau ? Quels sont les rôles ? Les engagements à respecter ? Les objectifs poursuivis ? Les ressources partagées ?

Cette pratique permet tout d'abord de fédérer les collaborateurs concernés autour d'une vision commune de leur projet. Elle permet également de définir un point de repère pour « tenir le cap » dans la durée mais également pour le renégocier régulièrement. De même, l'existence d'un projet clairement défini facilite l'implication de nouveaux acteurs.

! Bonne pratique

Cinq points pour une charte de communauté :

1. **Définition du projet** : finalité, thèmes, durée, membres...
2. **Conditions d'appartenance** : libre, cooptation, gratuité ou non, expérience...
3. **Principes de fonctionnement** : rôles, outils, confidentialité des données, accès à l'extranet...
4. **Engagement des membres** : participation, assiduité, donnant / donnant, contribution...
5. **Règles du jeu** : diffusion des documents de la communauté, etc...

6. Rendre tangible l'entrée dans la communauté

L'efficacité d'une communauté dépend directement du niveau d'implication de ses membres et de l'intensité des échanges qui ont lieu. Cela souligne directement l'importance de la motivation à participer de chaque membre et de la force du sentiment d'appartenance qui le lie à sa communauté.

Ces marques tangibles d'engagement peuvent être de plusieurs types : il peut s'agir d'un coût financier d'adhésion, de l'appartenance à une profession, de la signature d'une charte, d'une cooptation par les membres existants (parrainage), ou bien encore d'une formation préalable aux outils communautaires.

Le fonctionnement d'une communauté étant par nature informel et relationnel, ce signe d'intégration permettra de « marquer » un dehors et un dedans.

Rendre tangible l'entrée dans une communauté présente plusieurs avantages :

- ▶ Conditionner l'entrée de nouveaux membres à un réel intérêt
- ▶ Faire prendre conscience à chaque membre qu'il n'accède pas seulement à un service (logique de consommation) mais qu'il s'engage dans une relation exigeant une participation active de sa part
- ▶ Faciliter et valoriser le sentiment d'appartenance des membres à la communauté.

▶ ▶
**Une marque
d'engagement pour
impliquer et inciter
à participer**

B. Optimiser la valeur ajoutée des ressources partagées

1. Exploiter les différents types de connaissances

La valeur ajoutée d'une communauté réside notamment dans la mise en commun de ressources immatérielles : connaissances, savoir faire, expériences ou bien encore compétences...

Si la constitution d'un fond documentaire est fréquente, il faut penser à exploiter d'autres formes des connaissances, plus tacites, en fonction de la finalité de la communauté.

- ▶ **Les connaissances explicites** seront utiles lorsque les besoins concernent l'accès à des informations existantes, facilement **transférables et réutilisables**. Les communautés thématiques / métier repose particulièrement sur le partage de ce type de connaissances : formulaires, documents, fiches pratiques, référentiel métier, outils et méthodes...
- ▶ **Les connaissances tacites** seront plus importantes lorsqu'il s'agira de partager des **savoir-faire**, utilisables dans des **situations hétérogènes**. Le partage de ces connaissances tacites reposera alors sur le contact direct entre membres (réunions, forums interactifs...) et sur la mise en situation opérationnelle de ces derniers (travail collectif, entraînement, parrainage, coaching...).
- ▶ **Les expériences** permettront plus particulièrement de partager des **résolutions de problèmes**, en vue d'une réutilisation totale ou partielle dans des contextes similaires. Pour ce faire, il faudra capitaliser puis qualifier les différentes expériences (bonnes pratiques, problèmes / solutions, idées d'amélioration, annuaire, base de références...) afin de permettre une recherche à partir d'un ou plusieurs éléments de contexte.
- ▶ Si la communauté vise à développer de **nouvelles connaissances**, on aura intérêt à **combinaison toutes les formes de connaissances**.

▶ ▶
Idées
Connaissances
Expériences
Savoir faire
Relations
Compétences

✘ A éviter

S'appuyer sur les seules connaissances documentaires. D'autres formes de savoirs peuvent être utiles, voire plus pertinentes.

→ Expérience

Un groupe industriel a organisé une communauté internationale d'experts sans base documentaire, privilégiant l'échange direct de compétence et d'expérience. Répartis sur les 5 continents les membres de cette communauté sollicitent les savoir faire et l'expérience de leur pairs grâce à une base 'pages jaunes' (logique de « qui sait quoi ») et à un forum interactif, distribuant proactivement les questions en fonction des compétences des acteurs.

2. Formaliser les connaissances en fonction des besoins

Une autre bonne pratique consiste à adapter la présentation des connaissances partagées en fonction de l'usage qui en sera fait :

- ▶ Le **vocabulaire** utilisé doit être compréhensible et sans ambiguïté pour les membres. Dans le contexte de communautés interdisciplinaires et / ou international, cette exigence est particulièrement importante.

→ Expérience

Un lexique peut s'avérer très utile pour que tout le monde mette les mêmes choses derrière les mêmes mots. Dans certains cas, des photos pourront même illustrer une pratique ou une définition (ex : définition de défauts d'aspect entre les responsables qualité de sites industriels différents)

- ▶ Le **niveau de détail** devra être adapté aux besoins. Si des fiches destinées à un usage rapide sur le terrain devront être courtes et très structurées, des livres de connaissances capitalisant un savoir d'expert pourront être plus détaillés afin de rentrer dans des explications plus fines. On pourra également prévoir une structure documentaire à plusieurs niveaux afin d'apporter un niveau de détail adapté à chaque type de membre.

→ **Expérience**

Au sein d'une entreprise de télécommunication, une communauté s'était constituée autour d'une ligne produit : des ingénieurs R&D, des « avant vente », des formateurs et des techniciens échangeaient leurs connaissances produits. A l'occasion d'un travail de synthèse, les membres de cette communauté ont découpé leur référentiel en plusieurs niveaux. Ainsi, les techniciens et les ingénieurs R&D pouvaient-ils partager certains niveaux de détails, sans obliger les autres membres à accéder à des documents trop complexes. De plus, les documents élémentaires étant plus petits, leur maintenance était facilitée.

- ▶ L'usage de **formulaires** pour formaliser le résultat des échanges permet de définir une norme d'expression entre les membres de la communauté. Plusieurs avantages :
 - > Le formulaire guide la rédaction, assurant que tous les points soient abordés,
 - > Tous partagent une structure homogène, facilitant la compréhension et l'usage des contenus.

3. Classer l'information selon une logique d'usage

Lorsque l'on met en place un outil pour capitaliser les connaissances au sein d'une communauté, il faut organiser leur classement par logique d'usage. En effet, les situations dans lesquelles ces connaissances seront utiles aux membres de la communauté peuvent être variées.

La simplicité d'accès aux connaissances pertinentes sera essentielle : il faut proposer des points de vue correspondant aux différentes situations d'usage du contenu et éviter d'imposer une arborescence unique et rigide. L'utilisateur doit pouvoir choisir son « point de vue » en fonction de son métier, de sa situation et de son besoin du jour : par sujets, par technologies, par marchés, par produits... ou bien encore par une combinaison de ces critères.

En valorisant mieux les contenus partagés, en apportant plus de pertinence aux utilisateurs, cette pratique facilite la diffusion des bonnes pratiques et renforce la communauté.

Les points clés pour réussir cette pratique :

- ▶ Identifier les logiques métier et recenser les situations d'usage du contenu
- ▶ Identifier le vocabulaire réellement utilisé sur le terrain (mots, abréviations, sigles, etc...)
- ▶ Définir plusieurs arbres de classement (hiérarchique ou non selon les cas)
- ▶ Catégoriser chaque élément de contenu sur ces axes en le rattachant aux mots clés pertinents (méta données)
- ▶ Proposer plusieurs logiques de classement sur l'outil

✘ **A éviter**

Classer les contenus partagés selon une seule logique documentaliste : « ça ne rentre pas dans mon plan de classement ».

! **Bonne pratique**

Juxtaposer plusieurs logiques de classement permet de répondre aux besoins des différents types de membres de la communauté (ex : par thème, par sujet, par auteur, par date, par métiers...).

▶ ▶
Partager dans une
logique métier

4. Cartographier et activer les réseaux interpersonnels

L'une des principales forces des communautés de pratique réside dans leur capacité à **faciliter les connections entre leurs membres** pour répondre efficacement et rapidement aux besoins et objectifs.

Il s'agira donc de **développer les possibilités de connections** en facilitant l'identification des membres compétents et pertinents pour chaque sujet.

Plusieurs logiques de recherche pourront être mises en place à cet effet :

- ▶ **Qui fait quoi** : La constitution d'un annuaire des membres permettant l'identification des différents membres en fonction de leur **activité**, de leurs **responsabilités** est un premier levier.
- ▶ **Qui a fait quoi** : Il peut être utile de répertorier les **expériences** significatives des membres (parcours professionnels, participation à des projets, etc...) et de permettre ainsi de retrouver les membres expérimentés sur un domaine.
- ▶ **Qui sait quoi** : on pourra compléter l'annuaire en associant chaque membre à des **compétences** et à certains **domaines de connaissances**. On pourra dès lors faciliter les contacts avec des membres intéressés par un thème précis ou compétents sur une problématique.
- ▶ **Qui connaît qui** : Enfin, il peut être intéressant de recenser les **connexions existantes** entre les membres d'une communauté et avec d'autres réseaux (des associations professionnelles, des réseaux d'anciens, etc...). Le « carnet d'adresse », le réseau de connaissance et d'appartenance de chaque membre peuvent être considérés comme des ressources à part entière, pouvant être éventuellement partagées. Autant de relations qu'il peut être utile de **mobiliser** pour résoudre un problème donné.

Cette « cartographie relationnelle » permettra également d'identifier les « relais clés » de la communauté, c'est-à-dire les personnes qui assurent des liens importants entre membres ou avec les groupes externes.

→ **Expérience**

Un industriel a constitué une base « Yellow Pages » au sein d'une communauté de pratique technique. Au sein de ce réseau, on peut retrouver rapidement les membres en fonction de critères de fonction, de domaine de compétences, de site, de langue, d'expérience, d'association professionnelle d'appartenance, etc...

Cette communauté fonctionne essentiellement sur le modèle de la résolution de problèmes, à partir d'échanges interindividuels (Forum + Annuaire).

Compte tenu de la nature personnelle des informations concernées, des difficultés spécifiques doivent être anticipées et gérées. Ainsi, la question du recensement des compétences est à l'évidence un sujet éminemment sensible, au sein d'une entreprise. De même, la constitution d'un tel annuaire devra satisfaire aux exigences définies par la CNIL (déclaration des fichiers notamment).

▶ ▶
Mobiliser les
réseaux de
compétences

C. Dynamiser les collaborations

1. Valoriser la communication personnelle

Si la constitution de bases de connaissances est importante, il est tout aussi important de développer les relations interpersonnelles :

Le partage de connaissances repose sur la confiance et la légitimité. L'organisation de rencontres physiques régulières permettra aux collaborateurs concernés de mieux **se connaître** et de se faire **reconnaître**. Echanges directs et partage en ligne sont complémentaires.

Plusieurs formes de rencontres directes peuvent s'organiser :

- ▶ Réunions d'échanges
- ▶ Sous-groupes de travail
- ▶ Visites de sites
- ▶ Témoignages, etc...

Lorsque des outils collaboratifs sont en place, certaines modalités d'échange peuvent faciliter également les contacts directs :

- ▶ Annuaire des membres de la communauté
- ▶ Sollicitation directe via email de l'auteur d'un document capitalisé
- ▶ Forums de discussion
- ▶ Chat, etc...

! Bonne pratique

Une base **annuaire** (ou « Pages Jaunes ») permet d'identifier les acteurs compétents et de les contacter directement pour échanger. Ainsi il est souvent beaucoup plus utile de discuter un quart d'heure d'un sujet précis avec l'expert concerné, que de rechercher et de lire l'ensemble des documents disponibles.

✘ A éviter

Vouloir mettre en place tous les outils existants pour favoriser les relations interpersonnelles. Trop d'outils tue la relation.

▶ ▶
Se connaître et se reconnaître pour pouvoir échanger

2. Créer des événements

Créer et / ou proposer des événements auxquels participent les membres de la communauté permet de rythmer la vie du réseau, de provoquer de nouveaux échanges, de faciliter la création de liens inter-individuels, et d'alimenter en nouveaux sujets. Il peut s'agir de visites de sites, des participations communes à des conférences, d'événements spécifiques à la communauté, de présentation d'expériences, etc...

! Bonne pratique

Chaque année le Pôle Productique Rhône Alpes réunit les membres de ses communautés (ayant plus d'un an d'existence) à l'occasion d'une **journée d'échanges**. Les communautés présentent une synthèse de leurs travaux, tous les participants peuvent se rencontrer, discuter, engager de nouveaux échanges...

3. Transformer un forum en pépinière à idées

Un forum est souvent une sorte de cimetière à questions : on pose une question... et personne ne répond. La raison est évidente : personne ne pense à venir voir régulièrement si une question relève de sa compétence.

En intégrant des fonctions de push et de profiling dans un forum, il est possible de le transformer en un espace dynamique d'échanges : à nouvelle chaque question, le système identifie automatiquement les collaborateurs ayant les compétences pour répondre au sujet et les sollicite directement par email.

▶ ▶
Organiser la sollicitation des experts

De même, les réponses sont diffusées dynamiquement à l'auteur de la question mais également à tous les acteurs ayant les mêmes centres d'intérêt. L'apprentissage devient collectif et les échanges peuvent être capitalisés.

→ **Expérience**

Sur ce principe du forum interactif, un groupe industriel a constitué une communauté de pratique technique au niveau mondial, facilitant l'échange de bonnes pratiques et la résolution de problèmes entre équipes distantes.

De même, des associations de collectivités locales, de même que plusieurs CCI ont organisé sur ce modèle leurs réseaux d'échange thématiques (gestion de l'eau, tourisme, export vers l'Asie...)

Au-delà des fonctionnalités de l'outil, le **rôle de l'animateur** est important :

- ▶ vérification que les questions obtiennent au moins une réponse dans les délais (par exemple 48 heures)
- ▶ relance directe vers les membres compétents,
- ▶ mise en relation directe entre membres,
- ▶ proposition de groupes de travail sur les thèmes clés
- ▶ etc...

✘ **A éviter**

Une communauté sans animateur. Le rythme d'échange dépend directement de l'animation. Sans animation, une communauté a beaucoup de chance de s'endormir... pour ne jamais se réveiller.

! **Bonne pratique**

Dans certaines communautés, les membres répondent aux questions même s'ils n'ont pas toutes les réponses : « on y travaille », « parles en à Pierre, il s'y connaît », « on y travaille lors de la prochaine réunion ? », etc...

4. Démarrer avec un outil simple mais évolutif

Les applications de partage de connaissances et travail collaboratif ne sont que des outils au service des communautés de pratique. Pour autant, ces outils sont souvent essentiels à leur bon fonctionnement et à leur développement.

Trois recommandations issues de l'expérience :

▶ **Démarrer avec un outil simple**

La simplicité des outils est centrale. En effet, il est capital de ne pas freiner les échanges en instaurant une barrière technologique ou bien en imposant un effort d'appropriation qui rebuterait les membres.

A vérifier : l'ergonomie des interfaces, le caractère intuitif de la navigation et l'efficacité opérationnelle des applications. Même si l'outil devrait pouvoir être pris en main sans formation, il est souvent utile de prévoir une action de sensibilisation et de « marketing interne » de la solution.

▶ **Privilégier une approche « prototypage »**

Bien que l'on partage des connaissances depuis toujours, les « communautés de pratique » sont des formes d'organisation nouvelles et les innovations technologiques et méthodologiques rendent désormais possible des pratiques sophistiquées de partage à grande échelle.

Dans ce contexte de nouveauté, il est très difficile de définir précisément les besoins fonctionnels liés à des pratiques encore peu expérimentées.

En matière d'outil, l'approche classique « cahier des charges / développement / réception » est aujourd'hui caduque. Il faut dès lors privilégier une approche « prototypage », consistant à construire progressivement un dispositif adapté en associant (si possible) les utilisateurs tout au long des phases de conception, de paramétrage et d'amélioration. Plusieurs avantages :

▶ ▶
Avancer par étapes rapides.

- En s'appuyant sur des applications existantes et ayant fait leurs preuves plutôt que sur des développements spécifiques, on gagne en **rapidité**, en **évolutivité** et on **limite les risques techniques**.
- En associant un panel de futurs utilisateurs depuis la conception jusqu'à la mise au point, on leur permet de **révéler et surtout de valider leurs besoins** en se plaçant « en situation ».
- En concevant et en rodant avec un panel d'utilisateurs le système, celui-ci sera plus **pertinent et légitime**.

► **Evoluer en continu**

Les besoins évoluant dans le temps et avec les pratiques, de nouvelles adaptations seront nécessaires régulièrement (tous les 8 à 14 mois d'après l'expérience des projets Knowings). L'animateur de la communauté devra donc veiller à détecter ces nouveaux besoins et à faire évoluer le dispositif de soutien.

✘ **A éviter**

Choisir un outil peu paramétrable, et aux fonctionnalités limitées. Si la simplicité doit prévaloir, la communauté doit pouvoir évoluer très vite, disposer de fonctions puissantes (couverture fonctionnelle), sans contraintes de développement.

→ **Expériences**

Ces évolutions continues peuvent concerner :

- L'activation de nouvelles fonctionnalités (ex : circuit de validation automatique)
- L'adaptation des logiques de classement aux nouveaux thèmes abordés dans la communauté
- La mise en place de nouveaux services (ex : annuaire de compétences des membres)
- La création d'une nouvelle communauté, inspirée par les premières expériences
- L'élargissement à de nouveaux utilisateurs...

5. L'animation : un jeu de rôles

Une communauté ne se dirige pas, chacun des membres participant finalement selon son « bon vouloir », contribuant à la communauté au fil de ses relations avec les autres.

Une communauté s'anime plutôt et se cultive : pour la rendre efficace, il faut organiser les conditions de son fonctionnement. En quelque sorte définir son « éco-système ».

Pour cela, une bonne pratique consiste à identifier et à distribuer les rôles entre les différents membres d'une communauté. Cela permettra :

- De voir ces rôles clarifiés et réellement exercés
- De stimuler les relations en répartissant les rôles entre les membres
- De faciliter la création de légitimité et de reconnaissances entre les membres.

► ► **Faciliter la création de légitimité entre les membres**

Rôles	Légitimité
Contributeurs	<ul style="list-style-type: none"> ► Produire du contenu. ► Participer aux échanges
Modérateurs / agitateurs	<ul style="list-style-type: none"> ► Organiser et relancer le débat <ul style="list-style-type: none"> ○ Fermer : promouvoir le consensus ○ Ouvrir : creuser le débat ○ Relances et suivi des délais de réponses ► Animation des relations interpersonnelles <ul style="list-style-type: none"> ○ Gestion des conflits d'idées ► Motivation et animation <ul style="list-style-type: none"> ○ Ecoute et détection de problèmes et des besoins ○ Synthétiser et reformuler
Experts	<ul style="list-style-type: none"> ► Expertises reconnues ► Aider et enrichir ► Valider ► Elargir, proposer de nouveaux thèmes

Rôles	Légitimité
Administrateur	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Organisation du fonctionnement quotidien ▶ Gestion des moyens ▶ Adaptation de l'outil <ul style="list-style-type: none"> ○ Paramétrage avancé ○ Gestion des droits et accès ○ Sécurité
Gestionnaire	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Pilotage du projet ▶ Représentation / relais vers d'autres communautés ▶ Responsabilité / coordination institutionnelle et hiérarchique ▶ Conception et gestion quotidienne de l'outil (ex : maintenance de thèmes de classement)
Veilleur	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Détection et analyse du contenu thématique ▶ Préparation des débats ▶ Approfondissement des recherches
Formateur Accompagnateur	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Aide à l'apprentissage des pratiques / méthodes / outils ▶ Intégration des nouveaux membres ▶ Aide à la contribution / formalisation
Recruteur	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Détecter les compétences extérieures utiles ▶ Qualifier les demandes d'intégration
Sponsor	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Légitimité politique du projet ▶ Impulser la dynamique ▶ Orienter les objectifs des communautés ▶ Soutenir les animateurs ▶ Valoriser les participants et les résultats de la communauté

✘ A éviter

Concentrer tous les rôles sur un ou sur quelques membres. La dynamique participative se tarit alors très vite, transformant les membres en « consommateurs passifs ».

! Bonne pratique

L'enjeu est bien d'organiser l'**animation collective** de la communauté et non pas de désigner un animateur qui prendrait en charge la totalité de l'animation. En fonction des communautés, on répartira les rôles et on confiera à l'animateur les rôles que l'on ne peut distribuer.

! Bonne pratique

Valoriser les rôles supports (veilleurs, gestionnaires, administrateur, etc...). Même s'ils ne sont pas toujours reconnus par les membres experts, en raison de leur légitimité plus technique que thématique, ils sont essentiels au bon fonctionnement et doivent se sentir soutenus.

6. Valoriser les retours d'information (feedbacks)

Pour développer les échanges autour de l'extranet de la communauté, favorisez les remontées d'information : par exemple en proposant aux lecteurs de réagir par le biais de commentaires, ou au travers de message de remerciement (thanks cards) envoyées directement à l'auteur. Un peu à la manière de « post-it » virtuels les commentaires apportent des compléments d'information au contenu initial. Cet effet boule de neige évite la fossilisation du contenu initial et permet à de nouveaux membres de s'exprimer. De plus, qu'il s'agisse de commentaires ou de « thanks cards », ces retours d'information valorisent l'auteur du document initial et l'incitent à contribuer à nouveau.

▶ ▶
Stimuler la
participation

Quelques points clés :

- ▶ Définir les **règles du jeu** : qui peut apporter des commentaires ? dans quel but ? Ces retours doivent-ils être validés avant diffusion ? Doivent ils être visibles par tous ?
- ▶ Proposer **plusieurs modes de réactions** : question directe à l'auteur, commentaire public, thanks card, envoi d'une alerte à un tiers, etc...

→ Expérience

A l'occasion d'un projet au sein d'une entreprise d'ingénierie, l'activation de la fonction « commentaire » a permis de multiplier par trois le nombre de contributeurs : 120 personnes nouvelles ont publié des commentaires sur l'intranet de la communauté, profitant de ce mode de contribution plus simple, plus rapide et moins impliquant.

Ces modalités formelles d'échange s'appliquent plus particulièrement pour les communautés importantes et ouvertes. Au sein de communautés plus restreintes on privilégiera des retours directs (discussions, groupes de travail...).

7. Jouer sur la proactivité pour stimuler la participation

Les membres d'une communauté de pratique ne sont pas actifs en permanence. Leur activité principale n'étant pas celle de la communauté, ils n'y participent qu'à « temps partiel », en fonction de leur intérêt et de leur motivation. Sans proactivité, sans sollicitation de la part du réseau, le risque est grand de voir les forces centrifuges l'emporter et de voir se tarir les échanges, chaque membre étant entraîné par d'autres activités.

L'animateur doit donc veiller à maintenir le lien avec chaque membre en lui **diffusant proactivement une information régulière et si possible personnalisée**. On ne peut demander à chaque membre de faire l'effort de surveiller l'actualité de la communauté. A l'inverse, la communauté sera d'autant plus forte qu'elle saura maintenir le lien avec et entre ses membres.

✘ A éviter

Diffuser toute l'information aux membres risque de les transformer en lecteurs passifs, développant davantage des habitudes de consommation que des réflexes de participation.

! Bonne pratique

Il faut ajuster le niveau d'information et de proactivité au projet de la communauté et au type de participation souhaitée. Le principe est de ne pas tout donner et de faire du « teasing », c'est-à-dire de ne révéler qu'une partie de l'information pour provoquer des réactions interactives.

On pourra par exemple, diffuser les résumés de documents pour inciter les membres à visiter le site de la communauté ou bien encore présenter les sujets débattus lors de la prochaine réunion de la communauté pour inciter les membres à participer, voire à préparer cet échange.

► ►
**Mettre du 'push'
dans son moteur**

Une bonne pratique consiste à utiliser les technologies collaboratives pour organiser la diffusion des connaissances en fonction des besoins des lecteurs. La combinaison de fonctions « push » (envoi proactif de messages d'alerte par email) et de fonctions de « profiling » (gestion du profil individuel de chaque utilisateur) permet ainsi d'envoyer régulièrement à chaque collaborateur un message d'alerte personnalisé. Chacun est alors régulièrement et proactivement alerté en fonction de ses centres d'intérêt et peut accéder au contenu utile d'un simple clic : le niveau d'usage est démultiplié. Autre avantage : chacun mettant à jour son profil de manière autonome, le système reste à jour sans contraintes d'administration.

Quelques points clés :

- ▶ Veiller à ce que l'outil collaboratif choisi dispose de fonctions de push personnalisé.
- ▶ Définir le formulaire de « profil d'intérêt » avec les utilisateurs en combinant des critères prédéfinis (cases à cocher) et des mots clés libres.
- ▶ Aider chaque acteur à définir son profil lors de la phase de lancement.
- ▶ Choisir une fréquence d'envoi adaptée au sujet et au métier des utilisateurs.
- ▶ Choisir des titres clairs pour les contenus et leur associer un résumé « accrocheur » dans le message 'push'.

D. Adapter la culture et le système d'intérêts

On ne partage pas avec n'importe qui et on ne le fait pas par « bonté d'âme ». Bien au contraire, pour être efficaces et durables, les pratiques d'échanges doivent se développer entre personnes partageant une culture commune et ayant des intérêts personnels clairs. Les communautés de pratique fonctionnent en quelque sorte une logique « d'égoïsmes compatibles ».

1. Parler la même langue

C'est une évidence. Pour échanger, il faut pouvoir se comprendre... Et ce n'est pas toujours évident :

Les membres d'une même communauté peuvent venir de **métiers**, de secteurs, de parcours différents. Leurs logiques mais aussi plus simplement leurs mots peuvent différer. Un technicien de production ne verra pas forcément les choses comme un commercial, ni comme un ingénieur R&D. Leur vocabulaire, leurs sigles, leurs références peuvent différer.

Même lorsqu'ils appartiennent à un groupe homogène, les **centres d'intérêt** peuvent varier. Ainsi de jeunes médecins n'auront pas forcément les mêmes préoccupations que des chirurgiens experts. Bien qu'ils s'intéressent tous à la même discipline, ils auront des **attentes** d'échanges différentes. De même, leur **niveau de connaissances initial** (ici l'expérience) sera différent.

Des communautés de pratique se constituent de plus en plus dans un **contexte international**. Au delà de la question du **langage** d'échange, des questions de **vocabulaire** peuvent exister : même lorsque les membres parlent une langue commune (généralement l'anglais), les mêmes mots n'ont pas toujours la même acception.

Pour assurer la viabilité d'une communauté, on veillera donc à anticiper ces difficultés. Selon le contexte, plusieurs bonnes pratiques sont envisageables :

- ▶ Assurer l'**homogénéité des membres** de la communauté, en réservant l'accès aux seules personnes répondant à un profil prédéfini (expérience, métier, compétences, etc...). Cependant, le risque sera ici celui de la « consanguinité » managériale et d'une moindre créativité.
- ▶ **Former les nouveaux** membres avant leur intégration à la communauté. Il s'agit d'assurer un socle de connaissances commun, permettant la compréhension et facilitant les échanges. Un « contexte cognitif » minimum ainsi créé, les membres de la communauté pourront se focaliser sur le fond de leurs échanges, sans être perturbés par des différences de compréhension et sans perdre du temps à intégrer les nouveaux.
- ▶ **Définir un lexique commun** est un exercice intéressant. En lui-même, ce travail permet de confronter différents points de vue et de participer à la fondation de la communauté. Une fois validé, ce lexique propose une référence utile, évitant les malentendus et les incompréhensions.

→ **Expérience**

Lors de la création d'une communauté (secteur industriel), un lexique métier a été formalisé pour permettre d'une part la définition de concepts communs (niveaux de finition par exemple) et d'autre part la traduction des termes métier entre les sept langues utilisées dans l'entreprise.

▶ ▶
**Pour se
 comprendre, il faut
 parler la « même
 langue »**

- ▶ Exploiter les possibilités de **catégorisation multi-dimensionnelle**. Certains outils permettent de catégoriser simultanément les informations selon plusieurs logiques différentes (par thèmes, par sujets, par clients, par types d'information, etc...). L'utilisateur aura alors la possibilité de choisir l'axe de catégorisation qu'il souhaite utiliser pour classer le contenu⁹. Plusieurs membres pourront ainsi partager des contenus identiques, mais chacun dans sa logique propre.
- ▶ Utiliser des outils de partage **multilingues**. De plus en plus, nous parlons plusieurs langues et en particulier l'anglais. Certes. Mais pour beaucoup, cela reste un effort et plus encore un frein aux échanges. Certains outils informatiques permettent de dépasser cette limite en proposant des interfaces multilingues. En fonction de son profil, l'utilisateur disposera d'un accès dans sa langue, voire d'un contenu traduit. Pour toutes les communautés ayant une dimension internationale, cette fonction peut se révéler importante.

→ **Expérience**

Dans le contexte d'une communauté internationale, Knowings a mis en place et paramétré un espace collaboratif multilingue. Tous les membres partagent une même application, mais chacun y accède dans sa langue : toutes les interfaces, les catégories de classement et les messages d'alertes (push) sont traduits. De même, l'application gère les documents existant en plusieurs langues pour ne présenter que la version adaptée à l'utilisateur.

Dans cet exemple, c'est l'outil informatique qui assure l'homogénéité du langage.

2. Jouer sur « l'effet média »

La crainte de perdre son pouvoir en partageant ses savoirs reste un frein majeur au développement des communautés de pratique. En rendant visible chaque contributeur dans l'entreprise, en le valorisant au sein de sa communauté, on lui redonnera **une autre forme de pouvoir, basée sur la reconnaissance**. Cet effet média est de plus en plus important : désormais, ce n'est plus celui qui sait qui a le pouvoir, mais celui qui est reconnu comme expert, qui sait « réseauter » et renouveler ses compétences.

Plusieurs pistes pour développer l'effet média :

- ▶ Mettre en avant le nom de l'auteur, dans chaque publication
- ▶ Définir des objectifs et des indicateurs individuels de publication
- ▶ Valoriser les meilleures contributions publiquement.
- ▶ Faciliter les prises de contact avec l'auteur (ex : message à l'auteur, lien vers la fiche annuaire de l'auteur, etc...).

De même, cette logique de reconnaissance médiatique aura un effet incitatif : les membres d'une communauté seront d'autant plus incités à participer que d'autres le font et sont reconnus. C'est notamment vrai pour les communautés existant au sein des (grandes) entreprises : ici, la visibilité et les relations sont essentielles à l'évolution professionnelle.

▶ ▶
Valoriser chaque contributeur

⁹ Voir : Classer l'information selon une logique d'usage – page 5

3. Stimuler par l'exemple

Toutes les communautés ne sont pas au même stade de maturité. Certaines sont d'ores et déjà actives tandis que d'autres sont encore latentes. Il faut bien évidemment tenir compte de ces différences et **ne pas forcer tout le monde à avancer à la même vitesse**.

La bonne stratégie consiste plutôt à **réussir vite avec les pionniers** et à **valoriser leur exemple** pour donner envie aux autres d'évoluer. Il s'agit bien d'une démarche de changement et l'on aura intérêt à soigner le marketing interne du projet.

4. Démontrer par les résultats

Pour mobiliser leurs membres, répondre aux attentes de leurs sponsors et convaincre les réseaux latents, les communautés de pratique doivent pouvoir mesurer leur efficacité. Cette démonstration passe par des résultats mesurables et tangibles.

A chaque phase de la vie d'une communauté, on veillera ainsi à fixer des objectifs mesurables et des indicateurs associés. Il ne s'agit pas de mettre en place une batterie d'indicateurs quantitatifs mais de pouvoir rattacher l'action de la communauté à des résultats opérationnels.

✘ A éviter

Mettre en place des indicateurs complexes et abstraits.

! Bonne pratique

En phase de lancement, privilégier des indicateurs de type « success stories » : en recensant les « faits divers gagnants » liés à la communauté, on démontrera à la fois son utilité pour les membres et son efficacité opérationnelle collective.

5. Adapter le système d'évaluation

Dans le contexte des communautés intra-entreprise, une bonne pratique consiste à adapter le système d'évaluation et de récompense de la performance pour le rendre compatible avec le développement des pratiques communautaires. Il s'agit en effet d'inciter à la participation individuelle et de valoriser la contribution des communautés de pratique à la performance de l'entreprise.

Comment faire ?

- ▶ Intégrer la participation aux communautés de pratique stratégiques dans le système d'évaluation individuelle
- ▶ Valoriser les résultats collectifs apportés par les communautés
- ▶ Fixer des objectifs individuels et collectifs mesurables en matière de partage des connaissances

✘ A éviter

Mettre en place une évaluation de la seule performance individuelle et quantitative.

Ainsi au sein d'une entreprise de service, la mise en place d'un seul objectif quantitatif de participation a-t-il eu des effets pervers : ce sont les collaborateurs les moins expérimentés qui ont contribué le plus, apportant du volume au détriment de l'expertise.

6. Développer un environnement managérial favorable

On a insisté à plusieurs reprises sur l'importance de créer un « écosystème » favorable à l'essor des communautés de pratiques. On veillera donc à développer un environnement managérial adapté et incitatif. S'il faut bien évidemment tenir compte de chaque contexte, on peut citer plusieurs exemples :

- ▶ Accorder / Affecter du temps pour participer aux communautés
- ▶ Encourager et valoriser la participation
- ▶ Favoriser les pratiques transversales et interdisciplinaires : communautés bien sûr mais également projets, organisations matricielles...
- ▶ Intégrer le partage des connaissances dans les profils de postes
- ▶ Intégrer des objectifs de partage de connaissances dans les objectifs annuels et en tenir compte dans l'évaluation
- ▶ Exploiter et valoriser l'expertise en sollicitant la (les) communauté(s) et en lui confiant des missions permanentes ou ponctuelles.
- ▶ Définir des valeurs compatibles au sein de la communauté et dans l'entreprise.

7. Exploiter le système d'intérêts individuels

Une erreur fréquente consiste à croire que l'intérêt collectif du partage suffit pour mobiliser les membres d'une communauté... et à **oublier l'importance de l'intérêt individuel** (égoïste).

Si l'on veut réussir à constituer et à animer une communauté de pratique, il convient **d'identifier les raisons** pour lesquelles un membre acceptera de participer. Selon son profil et la nature de la communauté, son intérêt pourra être différent.

A l'évidence, un professeur d'université, un commercial et un ingénieur R&D n'ont pas les mêmes motivations. De même, selon que l'on se trouve dans une organisation à la culture hiérarchique ou non, internationale ou non, multi-sites ou non, les logiques ne seront pas les mêmes. Enfin, au sein d'une même communauté, des profils différents et donc des motivations différentes peuvent coexister.

Une fois ces logiques d'intérêt comprises, on devra définir un mode de fonctionnement les rendant **compatibles** entre elles et **mobilisant** au mieux chacune d'entre elles.

Rappel des points clés :

- ▶ Comprendre les valeurs (culture) des différents membres de la communauté
- ▶ Repérer la logique d'intérêt de chaque profil à participer à la communauté (ex : confort, reconnaissance, plaisir, rémunération variable, pouvoir...)
- ▶ Adapter les principes d'échange de la communauté en fonction des valeurs partagées et du système d'intérêts individuels

- ▶ Aménager le contexte managérial pour faire évoluer les logiques d'intérêt (ex : introduire des objectifs collectifs, prendre en compte la participation dans l'évaluation individuelle, etc...)

✘ A éviter

Parier sur la seule bonne volonté des membres.

Demander à certains membres de contribuer (experts) pour que d'autres puissent recevoir. Chacun doit y trouver un intérêt, sans quoi la communauté périclité.

! Bonne pratique

Tenir compte des logiques d'intérêt réelles des acteurs. Une communauté, c'est un ensemble d'égoïsmes compatibles.

→ Expérience

Une communauté rassemblait les directeurs d'usine d'une même entreprise. Au sein de cette entreprise, certaines usines détenaient un savoir faire spécifique et les directeurs de ces usines « expertes » souhaitaient conserver cet atout dans un contexte de rationalisation (crainte de fermeture de site). Leur intérêt était certes d'échanger avec tous sur les sujets généraux, mais de n'échanger qu'avec les usines expertes sur leur savoir faire spécifique.

Le fonctionnement de la communauté a été adapté pour le rendre compatible avec leurs intérêts : au sein de la communauté, certains échanges sont restreints aux seuls usines « expertes ». Sans cela, beaucoup n'auraient pas joué le jeu...

E. Synthèse

- ▶ Les communautés de pratique peuvent répondre à **trois types de motivation** :
 - > Atteindre plus rapidement un objectif stratégique ;
 - > Rendre plus performant un processus opérationnel ;
 - > Maîtriser un risque
- ▶ On pourra utilement **s'appuyer sur l'existant** en identifiant les réseaux collaboratifs latents et en les mobilisant en priorité.
- ▶ En fonction des priorités retenues, on choisira :
 - > les **formes** de communauté les plus adaptées : CoP métier / thématique, CoP d'innovation / de progrès, CoP de projet.
 - > le **mode d'animation** adapté au niveau de maturité de la communauté (cf cycle de vie : initialisation, coalition, action, dispersion, disparition.)
 - > le type de **ressources à partager** (connaissances, documents, expériences, savoir-faire, compétences...);
 - > le **profil des membres** et leurs **rôles** ;
- ▶ Il est essentiel de **valoriser** le rôle de chaque membre de la communauté et de **favoriser la participation active de tous les membres**.
- ▶ Une communauté de pratique ne peut être durablement viable que dans l'hypothèse où chaque membre voit **un intérêt individuel à participer et à partager**. Les égoïsmes doivent être compatibles. Au besoin, on adaptera les règles du jeu de la communauté, voire le système d'évaluation de l'entreprise.



En savoir plus :

www.knowings.com



En savoir plus :

www.productique.org