



LES IDÉES À RETENIR

> les communautés de pratiques participent dans leur spécialité à l'enrichissement et à la valorisation du savoir.

> Les responsables de la gestion des connaissances se posent en prestataires de services internes pour répondre à des besoins précis.

> Les systèmes ciblés de gestion des connaissances surclassent les grands systèmes fédérateurs des débuts du KM.

choix : « La communauté joue le rôle d'intermédiaire de confiance, auprès duquel le chef de projet trouvera la ressource nécessaire pour argumenter ses orientations face aux comités directeurs », estime Martin Roulleaux Dugage, directeur Knowledge Management chez Schneider Electric. Ces groupes trouvent leur principal moteur dans la confiance et éventuellement l'estime réciproque que se portent les différents membres du groupe. Enfin, la troisième catégorie de CoP comprend les communautés d'apprentissage, qui visent à assurer la pérennité des connaissances entre les différentes générations.

Ogilvy, agence de publicité, a été fondée sur le principe du partage des connaissances, affirme Eric Clermontet, Global Knowledge

Manager. Les communautés de pratiques se sont multipliées dès les années 1970, date de la création d'un département spécialisé. « Aujourd'hui, on trouve des associations d'experts, des communautés d'apprentissage et des communautés métier », précise-t-il. Les plus importantes, comme la communauté Telco (6 000 adhérents), ont été bâties sur un mode informel, pour devenir aujourd'hui de véritables institutions. « Ces initiatives sont perçues de façon bienveillante par la direction, qui conserve toutefois une attitude neutre vis-à-vis d'elles », précise-t-il. Si différents intranets ont été déployés dans l'entreprise, chaque communauté de pratiques garde la liberté de décider de l'évolution de son mode de fonctionnement. « Nous profitons par exemple d'une

réunion des représentants de la communauté Telco pour présenter l'état de l'art », explique Eric Clermontet. Sans tenter d'intervenir plus avant dans les modes d'échanges retenus par chaque communauté.

Un annuaire d'expériences

Même prudence chez Vincent Minoué, chef du projet Knowledge Management pour un grand éditeur de logiciels de jeux. « Nous tentons de gérer les cas les plus classiques que constituent chez nous les communautés métier ou de projets et laissons par ailleurs le soin aux représentants des autres communautés de nous solliciter. » Ce fonctionnement en mode « guichet » permet parallèlement aux membres de cette équipe KM constituée quatre ans plus tôt, de préciser leur offre et de définir

les protocoles d'intervention les mieux adaptés. Bref, acquérir un peu de savoir-faire vis-à-vis des CoP spontanées, selon les propres termes de Vincent Minoué. « Un annuaire d'expériences permettrait aux experts membres de ces communautés d'aller au-delà de leurs réseaux de connaissances existants », détaille-t-il. Une démarche jugée ici plus judicieuse qu'une mise à niveau des modes de fonctionnement de toutes les CoP, rendue d'ailleurs impossible par l'absence de budgets. Pour accompagner le développement des CoP, Vincent Minoué se fonde sur quelques principes simples : étudier chaque cas, nommer ou identifier l'animateur principal de ces groupes, construire et présenter les solutions envisageables. « Nous sommes tous d'accord sur la théorie, mais la mise en pratique doit être individualisée, en tenant compte par ailleurs de la culture de chaque pays où l'entreprise est implantée. »

Une démarche inexorable

Selon Dominique Jullien, chef du projet KM au département recherche d'un leader mondial du cosmétique, pas de recherche efficace sans le concours actif de communautés de pratiques transversales. Le projet KM créé à l'initiative du département Sciences de la matière n'a toutefois pas connu pour le moment la généralisation escomptée pour l'ensemble des chercheurs (3 000 personnes). Seuls les 300 employés du département ont accès à un annuaire d'expertises. « Cette démarche, qui me semble inexorable, répond à une forte demande des chercheurs, plaide Dominique Jullien. Les plus jeunes, en particulier, voient bien l'intérêt de partager les compétences entre les différents services. » Pour le moins, la mise en ligne du savoir, rare quelques années plus tôt, est aujourd'hui devenue la règle. Affaire de patience... et de générations ? ■

ERIC HILLER

Imiprojets@idg.fr

MOTS-CLÉS CoP

Community of Practices : communautés de pratiques.

KM

Knowledge Management : gestion des connaissances. Le KM regroupe les outils de gestion du savoir, utilisés notamment par les représentants des différentes communautés de pratiques.

TOP-DOWN

(en français, « descendant ») : anglicisme utilisé pour désigner des projets impulsés par les directions, par opposition aux projets de type « bottom-up », impulsés par des représentants de la base et officialisés ensuite.

EN SAVOIR PLUS

Le Manuel du Knowledge Management, une approche de deuxième génération, par Jean-Yves Prax, Editions Dunod, 478 pages, 45 euros.

Cultivating Communities of Practice, A Guide to Managing Knowledge, par Etienne Wenger, Richard McDermott, William Snyder, Harvard Business School Press, 282 pages, 31,60 dollars.

> COMMUNAUTÉS DE PRATIQUES

LA GESTION DES CONNAISSANCES, MOTEUR DE L'INNOVATION

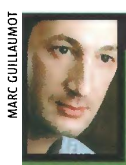
Spontanées ou impulsées par les directions, les communautés de pratique font florès dans les entreprises. Epaulés par les technologies, les grands groupes tentent d'en tirer le meilleur profit à moindre coût.

« Lorsque les directions du fondateur américain Intel ont décidé l'arrêt de la production

de la mémoire dans les années 1970, ils ont découvert qu'un de leurs employés avait mis au point le processeur 286 », raconte, emphatique Jean-Yves Prax, directeur du cabinet de consultants Polia, spécialisé dans la gestion des connaissances. Extravagant, presque mythique, cet exemple d'initiative spontanée si déterminante pour l'avenir de l'entreprise résume bien toutefois le principe des communautés de pratiques, aussi connu sous l'abréviation anglo-saxonne CoP (*community of practices*) : un processus informel de collecte et d'exploitation de connaissances, motivé par une volonté individuelle ou collective d'apprendre et éventuellement d'innover, le plus souvent indépendamment des schémas directeurs.

Des travaux spécialisés

Dans nombre d'entreprises de hautes technologies, chez certains grands industriels ou encore



MARC GUILLAUMOT

OPINI
THIERRY PARISOT,
CHEF DES INFORMATIONS

« La liberté d'innover »

A la fois structures de veille, incubateurs d'idées et relais du savoir, les communautés de pratiques jouent aujourd'hui un rôle crucial dans le développement des entreprises. Sans se soucier des business plans et autres schémas directeurs à plus ou moins long terme, elles sont le creuset où naissent souvent les projets les plus géniaux. Les directions générales l'ont d'ailleurs bien compris, qui n'hésitent plus à mettre à disposition de ces forces vives de l'ombre tous les outils technologiques de partage et de diffusion d'in-

formation susceptibles de favoriser l'expression des talents. Ou à formuler quelques préconisations pour éviter que les esprits se dispersent trop. Mais l'interventionnisme des dirigeants s'arrête là. Pas question, en effet, pour eux, de faire de l'ingérence dans ces associations de bien-faiteurs. Comme dans toute initiative motivée par la volonté d'innover, la liberté d'action est en effet l'un des moteurs fondamentaux des communautés de pratiques.

Envoyez vos réactions à tparisot@idg.fr

dans des sociétés de services, ces associations de talents ont placé leurs échanges au service d'un sujet très spécifique : tel est par exemple le cas de la photolithographie (une douzaine de spécialistes) ou des polymères (plus de 250 membres) au groupe Saint-Gobain. D'autres CoP ont concentré leurs travaux sur l'étude d'une molécule spécifique chez un géant du cosmétique ou sur l'état des connaissances explorées dans une trentaine de

métiers du groupe Schneider Electric, par exemple... Toutes ces initiatives font naturellement l'objet de toutes les attentions de directions soucieuses de rationaliser leur fonctionnement. Et, logiquement, les responsables de la gestion des connaissances (ou KM, pour *Knowledge Management*), qui rivalisent d'imagination pour aider au mieux ces groupements, sont mis à contribution. Selon la finalité et le mode de fonctionnement de chaque com-

munauté, leurs préconisations et leur action varient grandement.

Trois types de CoP coexistent dans les entreprises, estime Jean-Yves Prax : les premières développent des programmes informels de recherche appliquée, sans autres plannings ni restrictions dans leur champ d'action que ceux que se sont fixés eux-mêmes leurs membres, issus souvent de plusieurs directions ou même de plusieurs entreprises distinctes. Une organisation horizontale jugée d'ailleurs déterminante par Etienne Wenger, auteur de plusieurs ouvrages sur les systèmes collaboratifs, pour l'efficacité avec laquelle elles prolongeront leurs travaux.

Un tiers de confiance

Plus organisées et bâties sur un mode « top-down » (descendant), les communautés d'échanges de bonnes pratiques fondent leur activité sur l'organisation de réunions régulières destinées à informer les différents spécialistes. L'occasion pour ceux-ci de présenter leur projet et de se voir éventuellement confortés dans la justesse de leurs