



Centre d'Études et de Recherches Appliquées à la Gestion\_ U.M.A. C.N.R.S. 5880

## CAHIER DE RECHERCHE n°2009-11 E5

Le rôle de l'outil de gestion des connaissances pour les communautés de pratique : le cas d'une chambre de commerce et d'industrie.

**GOURY Marie-Lyne**  
**SPALANZANI Alain**



Unité Mixte de Recherche CNRS / Université Pierre Mendès France Grenoble 2  
150 rue de la Chimie – BP 47 – 38040 GRENOBLE cedex 9  
Tél. : 04 76 63 53 81 Fax : 04 76 54 60 68



# **Le rôle d'un outil de gestion des connaissances pour les communautés de pratique : le cas d'une chambre de commerce et d'industrie**

**Marie-Lyne Goury**  
**Université Pierre Mendès France**  
**CERAG**

**Alain Spalanzani**  
**Université Pierre Mendès France**  
**CERAG**

## **Résumé**

Les pratiques de partage de savoir entre individus ont largement été déployées au sein des organisations. Pour favoriser leur application et leur renouvellement, les connaissances sont mises en exergue et de nombreuses méthodologies sont testées dans le but de rendre actionnable le savoir métier des entreprises.

Dans cet article, nous nous sommes intéressés aux systèmes d'information qui « gravitent » autour de la gestion des connaissances et plus particulièrement à leur rôle dans le processus de gestion des connaissances.

Cette étude est le fruit de trois années d'investigation réalisées auprès d'une Chambre de Commerce et d'Industrie dans laquelle nous avons suivi toutes les étapes de la mise en œuvre d'une plateforme collaborative adaptée aux communautés de pratique de l'organisation. A l'issue de cette recherche, nous proposons un découpage fonctionnel du rôle des technologies de l'information appliqué au processus de gestion des connaissances.

**Keywords** : gestion des connaissances, communautés de pratique, processus, systèmes d'information.

# Le rôle d'un outil de gestion des connaissances pour les communautés de pratique : le cas d'une chambre de commerce et d'industrie

## Résumé

Les pratiques de partage de savoir entre individus ont largement été déployées au sein des organisations. Pour favoriser leur application et leur renouvellement, les connaissances sont mises en exergue et de nombreuses méthodologies sont testées dans le but de rendre actionnable le savoir métier des entreprises.

Dans cet article, nous nous sommes intéressés aux systèmes d'information dédiés à la gestion des connaissances et plus particulièrement à leur rôle dans le processus de gestion des connaissances.

Cette étude est le fruit de trois années d'investigation réalisées auprès d'une Chambre de Commerce et d'Industrie dans laquelle nous avons suivi toutes les étapes de la mise en œuvre d'une plateforme collaborative adaptée aux communautés de pratique de l'organisation. A l'issue de cette recherche, nous proposons un découpage fonctionnel du rôle des technologies de l'information appliqué au processus de gestion des connaissances.

**Keywords :** gestion des connaissances, communautés de pratique, processus, systèmes d'information.

## INTRODUCTION

De nombreuses grandes entreprises consacrent une partie non négligeable de leur temps et de leur argent à développer des systèmes d'information (SI) destinés à gérer les connaissances de l'organisation dans un souci de capitaliser les savoirs liés au métier et d'améliorer la transmission des connaissances entre les individus. Schneider, Hewlett-Packard, Caterpillar et bien d'autres encore ont tous mis en place des outils spécifiques pour tenter de répondre au besoin de garder, en leur sein, le savoir de l'organisation. A ses débuts, la gestion des connaissances (KM) était largement caractérisée par la technologie et plus récemment, nous avons vu apparaître des méthodologies plus larges incluant les communautés de pratique (CoP) comme réponse aux échanges constructifs et basés sur le savoir des individus.

Dans cet article, nous allons essayer de montrer le rôle des systèmes d'information dans le processus de gestion des connaissances au sein des communautés de pratique. Le terrain sur lequel nous nous sommes appuyés pour réaliser cette étude est la Chambre de Commerce et d'Industrie de Grenoble. Nous avons été témoin, dès le début, de la mise en œuvre d'une plateforme de KM (Ecobiz) et avons eu l'opportunité de suivre les différentes étapes d'implémentation de celle-ci. Au fur et à mesure de nos enquêtes, nous avons vu émerger une problématique entre les systèmes d'information (SI) utilisés et la gestion des connaissances : quel est le rôle effectif des SI dans la gestion des connaissances ?

Pour répondre à cette interrogation, nous proposons, tout d'abord, de définir succinctement les deux concepts fondamentaux de notre recherche tels que nous les avons observés: les systèmes d'information (dans lesquels se trouve le concept de la gestion des connaissances) et les communautés de pratique. Dans un second temps, nous apporterons des précisions méthodologiques et terminerons cet article par les résultats de nos trois années d'études.

## **1. LES CONCEPTS THEORIQUES**

### **1.1 LES SYSTEMES D'INFORMATION DEDIES A LA GESTION DES CONNAISSANCES**

Dans le vaste domaine des systèmes d'information, nous nous attachons plus particulièrement au champ de la gestion des connaissances et aux outils qui ont permis d'amorcer un projet de partage de savoir entre les entreprises de la région grenobloise.

#### **1.1.1 LE CHAMP DE LA GESTION DES CONNAISSANCES**

L'objet de ce paragraphe est de définir le système de gestion des connaissances et les processus qui lui sont associés. Nous procéderons « en entonnoir » en commençant par la gestion des connaissances au sens large, en décrivant ensuite les processus qui lui sont dédiés ainsi que les technologies qui la supportent. Nous étudierons ensuite le rôle des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans le processus de KM.

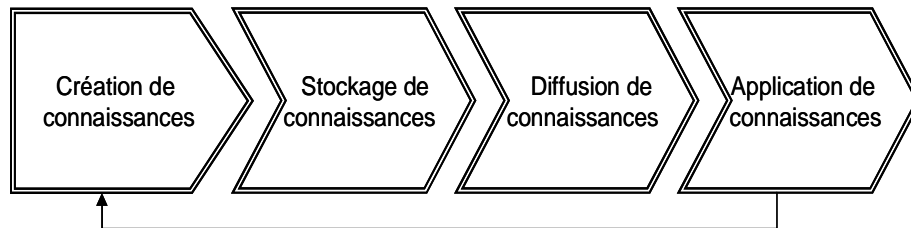
Le concept est relativement récent mais la pratique est loin d'être nouvelle. C. Sargis-Roussel [Sargis-Roussel, 2002] rappelle que certaines « familles industrielles » se transmettaient de génération en génération leur savoir-faire et que de tout temps les plus expérimentés enseignaient et formaient les apprentis. Toutefois, ce n'est que dans les années 1990 que le terme « management de la connaissance » a effectivement vu le jour. C'est à cette période que les entreprises et le monde scientifique se sont posés la question de la place et du rôle de la connaissance au sein des organisations.

#### **1.1.2 LES PROCESSUS DE GESTION DES CONNAISSANCES**

Davenport et Prusak [Davenport et Prusak, 1998] distinguent deux objectifs de la gestion des connaissances :

- Rendre la connaissance visible et montrer son importance
- Développer une culture intensive de la connaissance en encourageant les comportements de partage et de création de connaissances.

Ces auteurs précisent que les projets de gestion des connaissances tentent d'élaborer une « infrastructure de la connaissance » passant par un système technique, mais également par un réseau de connexions entre individus. Ruggles [Ruggles,1998] propose l'articulation des quatre processus de base de l'organisation de la gestion des connaissances :



**Figure n°1 : Le cycle de vie de la connaissance**

Notre étude s'est basée sur ces quatre processus pour décrire le rôle des SI dans le processus de KM.

**Création de connaissances :** Le processus de création des connaissances se base essentiellement sur le modèle de Nonaka [Nonaka,1994]. Ce processus s'appuie sur des relations entre les dimensions tacites et explicites de la connaissance et une spirale de transformation de la connaissance. Ce modèle repose sur l'hypothèse de création via un processus de conversion de la connaissance.

**Stockage de connaissances :** La capitalisation de la connaissance d'une organisation est une préoccupation récurrente en terme de compétitivité, de préservation du savoir et du savoir-faire des entreprises. Ce processus englobe l'identification, le recueil et la mise à disposition de la connaissance aux acteurs de l'organisation. Les auteurs parlent également de mémoire organisationnelle.

**Diffusion de connaissances :** Le processus de diffusion de la connaissance consiste à mettre en relation les individus qui détiennent les savoirs avec les individus qui en ont besoin. Cette diffusion peut s'effectuer à plusieurs niveaux organisationnels : entre individus, entre individu et des sources explicites, entre individus et des groupes, entre des groupes, et des groupes à l'organisation [Alavi, 2001]. D'autres auteurs parlent de transfert de connaissances [Berthon,

2001 ; Argote et Ingram, 2000] nous faisons le choix de garder le terme « diffusion » dans la suite de notre étude.

**Application des connaissances** : L'application des connaissances est le processus par lequel la connaissance est assimilée par les utilisateurs [Grant, 2001]. L'appropriation et l'utilisation effective des connaissances mises à disposition à l'utilisateur sont donc les objectifs majeurs du processus, conditionnent même la performance de la gestion des connaissances.

## 1.2 LES COMMUNAUTES DE PRATIQUE

Afin de mettre en perspective la gestion des connaissances, la littérature nous montre que certaines formes d'organisation collective sont plus adaptées que d'autres. Le concept de communautés de pratique (CoP) est celle qui nous a accompagnée toute au long de cette investigation.

### 1.2.1 DEFINITIONS

« La notion de communauté est un sujet d'intérêt croissant pour les chercheurs en sciences sociales : cette notion revient ainsi, et selon différents cheminements, dans l'actualité des débats concernant principalement les aspects coordination, connaissance et technologie ». [Elle] « (...) traverse différents champs disciplinaires tels que le management des systèmes d'information, l'économie des biens d'information, l'économie de la connaissance, les analyses de l'apprentissage organisationnel. » [Charbit, Fernandez, 2002]

L'auteur référant sur ce domaine est Etienne Wenger [Lave et Wenger, 1991] et notre travail a été inspiré de ses travaux.

Voici une définition qui a été largement diffusée dans le monde académique :

Les CoP [Wenger, 1998, Chanal, 2003] sont des groupes d'individus qui ont une histoire commune, interagissent fréquemment, partagent des connaissances et rencontrent des problèmes proches, au sein d'une même organisation. Surtout, ils travaillent ensemble et réalisent des activités pour partie communes, pour partie complémentaires.

## 1.2.2 LES DIMENSIONS DES COP

Trois dimensions sont caractéristiques des CoP.

### **L'engagement commun**

L'appartenance à une CoP provient d'un engagement des individus dans des actions dont ils négocient le sens les uns avec les autres. Les membres d'une CoP sont complémentaires et reliés entre eux. Ils sont mutuellement engagés dans les pratiques sociales de la communauté [Wenger, 1998].

### **L'entreprise commune**

Ces pratiques sociales de la communauté visent l'atteinte d'une entreprise commune. Celle-ci résulte d'un « *processus permanent de négociation qui reflète la complexité de la dynamique de l'engagement mutuel* » [Chanal, 2003, p. 8].

### **Le répertoire commun**

Il naît progressivement de l'engagement dans des pratiques communes et il entretient la construction sociale des significations. Ce répertoire partagé comprend des supports physiques, comme des dossiers, des formulaires, ou des éléments plus intangibles, par exemple des routines, des symboles, un langage spécifique.

Etienne Wenger [Wenger,1998] insiste sur le fait qu'une communauté de pratique n'est pas un groupe de travail ordinaire, ni une équipe projet, c'est une forme particulière d'organisation collective ayant une expertise et une passion en commun, « partageant des expériences et connaissances, librement et avec une créativité qui favorise le développement de nouvelles approches des problèmes. »

Enfin, il est à noter que la dimension temporelle est une variable particulièrement importante dans une communauté de pratique [Wenger 1998, Lesser 2001, Iverson 2002].

« Une communauté de pratique se constitue avec le temps, à l'intérieur d'un contexte défini de travail où les participants sont exposés quotidiennement à des problèmes d'ordre similaire ... » [Iverson, 2002].



Lave et Wenger [Lave, Wenger, 1991, p.98] affirment que les communautés de pratique peuvent être définies comme « un système relationnel entre des individus, des activités et le monde, se développant avec le temps (...)»

## **2. METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET LA CCI DE GRENOBLE**

Pour mener à bien cette recherche, nous avons réalisé une étude de cas en profondeur au sein de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Grenoble et étudié plusieurs CoP associées à un projet de partage de savoir professionnel.

### **2.1 LE CHOIX D'UNE ETUDE DE CAS QUALITATIVE POUR EXPLORER**

Afin d'accéder aux situations réelles en entreprise, le chercheur dispose de plusieurs stratégies de recherche possibles. Nous avons choisi l'approche qualitative et plus précisément l'étude de cas.

Parmi les différentes voies d'exploration recensées par Charrière et Durieux [Charrière et Durieux, 1999 : 67-70], l'exploration hybride nous a paru adaptée parce qu'elle permet d'une part, une mobilisation initiale de la littérature afin de donner du sens à des observations empiriques et qu'elle suppose d'autre part de procéder par allers-retours fréquents entre le matériau empirique recueilli et la théorie. C'est ainsi qu'en observant les interactions au sein de différentes communautés de pratique, nous nous sommes tournés vers la littérature afin de mieux comprendre ce phénomène. Cette forme d'exploration repose sur une logique abductive. La découverte a un statut explicatif ou compréhensif qui, pour tendre vers la règle ou la loi, nécessite d'être testée ensuite [Charrière et Durieux, 1999].

Pour mener à bien cette exploration hybride, nous avons opté pour une approche qualitative. Le choix d'une approche qualitative repose sur trois aspects : notre objectif de recherche, les caractéristiques de la gestion des connaissances et des communautés de pratique, et la flexibilité qu'offre cette approche.

L'approche qualitative est aussi adaptée par rapport aux caractéristiques des communautés de pratique et de gestion des connaissances. Selon Giordano [Giordano, 2003], « *il ne s'agit pas de rechercher des régularités statistiques (entre individus substituables), mais de rechercher les significations, de comprendre des processus, dans des situations uniques et/ou fortement contextualisées* ».

## 2.2 ETUDE DE CAS COMPRENANT CINQ COMMUNAUTES DE PRATIQUE

Cette étude vise un établissement public au service des entreprises de la région Iséroise : la CCI de Grenoble. Plus précisément, cela concerne la mise en œuvre d'un outil de gestion des connaissances baptisé « Ecobiz » et de cinq communautés de pratique qui l'ont adopté.

Au total, nous avons retenus cinq communautés de pratique.

Nom	Description	Situation
Club Qualité	Ensemble de responsables qualité de grands groupes industriels de la région	Communautés préexistantes
Tourisme	Acteurs et professionnels du tourisme en Isère	
Jeunes entreprises	Jeunes entrepreneurs de moins de 3 ans	
Performance industrielle	Acteurs de l'amélioration continue dans l'entreprise	Nouvelles communautés
Ressources Humaines et Management	Professionnels du management des ressources humaines en Isère	

**Tableau n° 1 – Les cinq CoP observées à la CCI de Grenoble**

## 2.3 LA COLLECTE DES DONNEES

De multiples techniques de collecte de données peuvent être utilisées dans les études de cas : archives, entretiens, questionnaires et observation [Eisenhardt, 1989 : 534]. Nous avons fait le choix d'une collecte reposant sur l'observation passive, les entretiens semi-directifs et les documents internes.

Notre collecte des données s'est effectuée en trois temps (cf. figure 2) :

- La première période concernait la phase d'avant projet. Notre objectif était de nous immerger dans une organisation afin d'observer et de comprendre son état et son mode de fonctionnement.
- La deuxième période consistait à mettre en œuvre des entretiens semi-directifs auprès d'un échantillon d'utilisateurs pendant la première année de fonctionnement du projet Ecobiz.
- La troisième période a montré les évolutions des pratiques après deux ans d'utilisations. Des entretiens semi-directifs ont été renouvelés.

Ces trois périodes ont été choisies en fonction de l'avancée du projet et des opportunités qui nous ont été offertes. Il nous a semblé en effet pertinent de procéder à ce découpage pour faciliter la comparaison entre les différentes périodes classiques d'un projet : avant, pendant et après le projet.

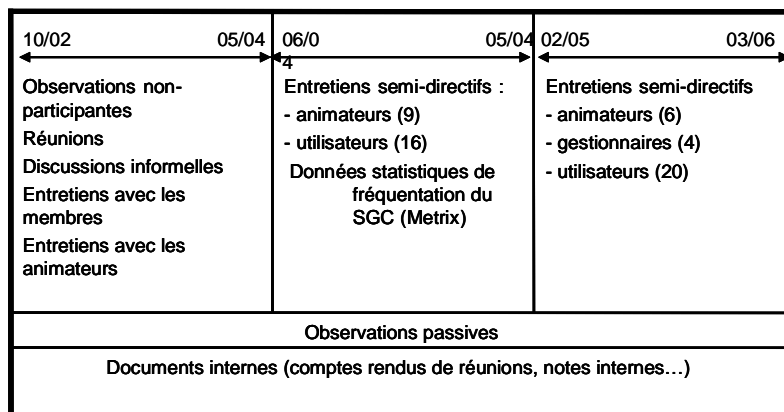


Figure n° 2 : Découpage temporel de la collecte de données

## 2.4 LES ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS

Afin de pouvoir augmenter notre compréhension du rôle des TIC sur le processus KM dans les CoP, nous avons réalisé une série d'entretiens pour accéder aux faits, aux représentations et aux interprétations des acteurs sur les situations vécues [Wacheux, 1996 : 203]. L'objectif était de comprendre la réalité organisationnelle telle que se la représentaient les acteurs en leur demandant ce qu'ils en pensaient.

Au total, 50 entretiens d'une durée de 45 minutes à 1h30 ont été réalisés et tous ont été retranscrits à l'aide du logiciel **Nudist 4**<sup>1</sup>.

<b>Communautés</b>	Communautés de pratique professionnelles					Comité de pilotage et Communautés de animateurs
	Tourisme	RH et management	Qualité	Performance industrielle	Jeunes entreprises	CCI
<b>Méthodes</b>						
Observation passive	6 h	5 h	20 h	10 h	5h	6 h
Entretiens	50					
<b>Données secondaires</b>	Journal d'entreprise, livret d'accueil, comptes-rendus de réunions, fiches de fonction, courriel, rapport d'activité.					

Tableau 2 - Les méthodes de collecte de données utilisées pour chaque communauté

<sup>1</sup> Nudist : Logiciel de traitement des données qualitatives

Au final, ces différentes techniques de collecte ont été mises en œuvre afin de recueillir des données sur les différents groupes de notre échantillon. Le tableau précédent rend compte des méthodes utilisées en fonction des collectifs.

### 3. RESULTATS

Dans cette partie, nous allons confronter nos observations réalisées sur le terrain à différents moments du projet Ecobiz, à notre problématique de recherche qui est de définir le rôle des TIC dans le processus de gestion des connaissances des CoP.

#### 3.1 ILLUSTRATION DES COP

L'ensemble des éléments exposés dans les paragraphes précédents nous conduit à définir les groupes observés sur le terrain comme des communautés de pratique. En effet, plus qu'un réseau de professionnels, les individus que nous avons interrogés et observés pendant trois ans répondent aux critères théoriques de Wenger [Wenger,1998 ; Wenger, Mc Dermott et Snyder 2002; Wenger 2000 ; Wenger et Snyder 2000 ; Goury, 2004 ] :

<b>Caractéristiques retenues d'une CoP (inspirées de Wenger 98)</b>	<b>Description empirique</b>
<p align="center"><b>Entreprise commune</b></p> <p align="center"><b>Association à une vision commune</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les membres des CoP travaillent dans le même métier, le même domaine d'activité ou sont dans la même situation professionnelle.</li> <li>- L'objectif majeur des membres est de partager des expériences, apprendre et mettre en œuvre de nouvelles connaissances.</li> <li>- Tous les membres sont volontaires dans la participation à leur communauté.</li> <li>- Les membres maintiennent des relations</li> </ul>

	<p>étroites d'engagement en fonction des responsabilités prises ou des rôles qu'ils ont souhaité prendre dans la communauté.</p>
<p><b>Partage des pratiques communes</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les membres échangent régulièrement sous différentes formes (réunions régulières de la communauté, rencontres informelles, sorties conviviales...)</li> <li>- Les membres partagent leurs expériences et leurs compétences pour confronter leur expertise, partager des points de vues, apprendre de nouvelles connaissances.</li> </ul>
<p><b>Engagement mutuel</b></p> <p><b>Entraide</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La régularité des rencontres favorise l'entraide entre les membres d'une même communauté.</li> <li>- Les anciens transmettent leurs savoirs aux nouveaux entrants.</li> <li>- Les membres se rencontrent, au besoin, de manière individuelle pour montrer leurs bonnes pratiques.</li> <li>- Les membres échangent par jeu de question/réponses.</li> <li>- Certains membres s'impliquent dans l'animation de la communauté.</li> <li>- Une charte d'engagement est signée par tous les membres.</li> </ul>
<p><b>Confiance et sentiment d'appartenance</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Groupe privé d'experts identifiés</li> <li>- Des réunions informelles se mettent en place parfois entre les membres.</li> <li>- Les membres ont la volonté d'échanger régulièrement sur des bonnes ou des mauvaises pratiques entreprises</li> <li>- Contexte d'échange convivial qui renforce le</li> </ul>

	<p>sentiment d'appartenance</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Charte d'engagement signée par tous les membres.</li> </ul>
<b>Répertoire commun</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les membres utilisent un outil technologique commun dans lequel ils peuvent structurer les connaissances.</li> <li>- L'ensemble des ressources créées par la communauté (Présentations, dossiers, témoignages, comptes-rendus...) est classé dans un espace technologique commun.</li> <li>- Chaque communauté a une histoire propre, une charte d'engagement et des règles de fonctionnement.</li> </ul>
<b>Entretien des relations mutuelles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les membres participent régulièrement à des présentiels qui entretiennent de relations mutuelles entre les membres.</li> <li>- Les membres témoignent, chacun leur tour, de leur expérience</li> <li>- Certains membres participent à l'animation et sont volontaires pour échanger des problématiques liées à la gestion de la communauté</li> <li>- Des rencontres conviviales sont organisées régulièrement au sein de la communauté (sorties, visites, soirées)</li> </ul>

**Tableau n° 3 : Description des caractéristiques des CoP de la CCI de Grenoble**

Le tableau précédent regroupe un ensemble de pratiques observées sur le terrain. Basés sur les caractéristiques des CoP de Wenger [Wenger, 98], nous montrons en quoi les regroupements d'individus que nous avons eu l'opportunité de suivre nous sont apparus comme des CoP à part entières.

Nous proposons de décrire maintenant les résultats à l'aide d'un découpage temporel composé de trois phases distinctes.

### 3.2 DECOUPAGE TEMPOREL : UN OUTIL COMPARATIF

#### 3.2.1 PERIODE 1 : LA PHASE D'INCUBATION DE LA PLATEFORME COLLABORATIVE GRENOBLOISE

Nos premières observations du terrain nous ont révélées que la démarche de gestion des connaissances mise en œuvre au sein de la Cci de Grenoble se focalisait sur les aspects technologiques. En effet, l'équipe projet avait clairement la volonté de mettre en place une plateforme collaborative sur laquelle les acteurs économiques de la région pourraient s'appuyer pour interagir et échanger les connaissances. La gestion des connaissances, selon la CCI de Grenoble, était appréhendée de cette manière.

Les TIC ont joué **un rôle de déclencheur** du processus de gestion des connaissances dans les communautés émergentes ou déjà existantes.

Dans cette phase, Ecobiz se concrétise et se matérialise à travers l'outil technologique qui est mis en place. Les acteurs du projet se mobilisent pour identifier les connaissances propres à la communauté dans le but de la rendre existante et exploitable par l'ensemble des membres.

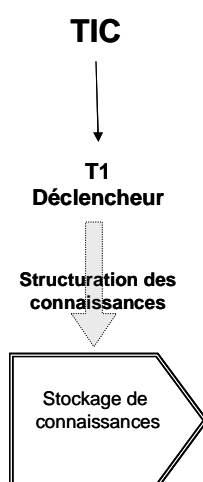


Figure n° 3 : Les TIC en période 1

Les TIC permettent de structurer, d'organiser et de classer les connaissances des communautés au sein d'un répertoire partagé de la plate-forme. Cette première phase de projet illustre effectivement le **sous-processus de « stockage des connaissances »**.

Dans cette première période, la gestion des connaissances commence à voir le jour dans les communautés de la CCI de Grenoble. Les outils ont joué le rôle de prétexte pour introduire une démarche de gestion des connaissances. Nos observations et nos études sur le terrain nous ont montré que le rôle des TIC a été de déclencher le processus de gestion des connaissances en commençant par le processus de stockage des connaissances. Nous allons présenter maintenant les résultats de la seconde période.

### 3.2.2 PERIODE 2 : LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET ECOBIZ

L'objectif de cette seconde période était de mettre en œuvre des entretiens plus approfondis des membres rencontrés dès le début du projet. Un questionnaire a été réalisé dans le but d'obtenir un support commun à toutes les interviews.

#### 3.2.2.1 UN PROCESSUS DE STOCKAGE DES CONNAISSANCES TOUJOURS PRESENT

Au cours de la seconde période, une trentaine d'interviews ont été réalisées. Nous proposons dans le tableau suivant, une synthèse des résultats obtenus.

Nom de la CoP	Pratiques des membres	Nom du processus
<b>CoP Tourisme</b>	Structuration des connaissances via les TIC Recherche effective de connaissances stockées dans la base commune	<b>Capitalisation de la connaissance au sein des CoP : constitution d'une mémoire commune</b>
<b>CoP RH</b>	Consultations des expériences des membres via les TIC Connaissances et documents spécifiques à la communauté centralisés et structurés	
<b>CoP Jeunes entreprises</b>	Dossiers et témoignages stockés dans l'outil Recherches effectives de connaissances	



	via les TIC	
<b>CoP Perf. Industrielle / Qualité</b>	Ciblage des recherches via la structuration de la base de connaissances de la CoP Meilleure visibilité de l'état des connaissances de la CoP Centralisation des connaissances dans une même base	

**Tableau n° 4 : Synthèse des entretiens centrés sur le processus de stockage (Phase 2)**

Au cours de cette seconde période, nous avons repéré un ensemble de pratiques relatives au processus de stockage de la connaissance au sein des CoP. Les différences entre les CoP ne sont pas très marquées au cours de cette phase. Les efforts et par conséquent les pratiques continuent d'alimenter la base de connaissances commune.

### 3.2.2.2 EMERGENCE DU PROCESSUS DE DIFFUSION DES CONNAISSANCES

Dans cette deuxième période, cela fait près d'un an et demi que certains membres des CoP utilisent la plateforme et nous avons observé une appropriation progressive des technologies de l'information support à Ecobiz. Nous présentons, ci après, l'émergence du processus de diffusion des connaissances.

Nom de la CoP	Pratiques des membres	Nom du processus
<b>CoP Tourisme</b>	Diffusion en externe de la connaissance de la CoP. Apparition du concept de veille via le push <sup>2</sup> .	<b>Mise en relation des membres des CoP entre eux via les TIC : partage et diffusion de la connaissance</b>
<b>CoP RH</b>	Appropriation de l'outil impliquant une distribution plus régulière de la connaissance dans la CoP. Diffusion de la connaissance plus ciblée aux attentes des membres.	
<b>CoP Jeunes</b>	Echanges croissants effectués via le forum de	

<sup>2</sup> Push : envoi personnalisé d'informations défini par un profil approfondi de l'utilisateur

<b>entreprises</b>	discussion Diffusion en externe des connaissances	
<b>CoP Perf.</b> <b>Industrielle / CoP</b> <b>Qualité</b>	Usage plus régulier de la fonction push Diffusion plus spontanée de la connaissance aux membres Utilisation des TIC comme support aux partages de connaissances	

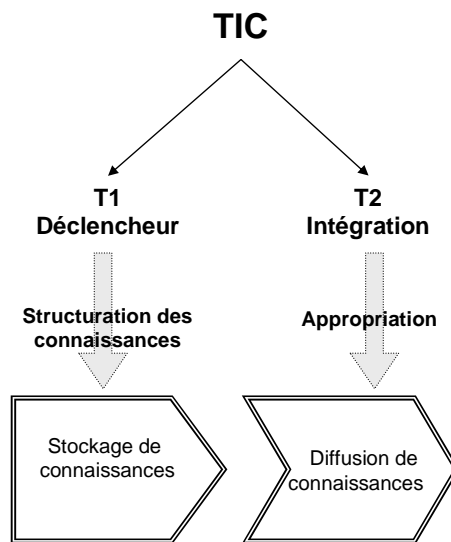
**Tableau 5 : Synthèse des entretiens centrés sur le processus de diffusion (Phase 2)**

Les membres des CoP s'approprient les TIC et diffusent plus spontanément les connaissances au sein de la CoP mais également à l'extérieur de celle-ci.

Les observations et les entretiens semi-directifs que nous avons effectués pendant cette deuxième période nous ont montré que :

- les membres de chaque communauté continuent à alimenter leur espace commun. Ils stockent régulièrement des connaissances spécifiques avec l'aide de l'animateur de leur communauté.
- Au-delà du processus de stockage, les membres ont amorcé le processus de diffusion des connaissances. Les TIC mises à leur disposition sont de plus en plus utilisées ; la phase d'appropriation aidant, les membres diffusent les connaissances stockées à d'autres membres mais également dans leurs entreprises respectives. La diffusion dépasse ainsi les frontières intra-communautaires pour s'étendre à un espace plus global touchant l'environnement professionnel des membres.

Les TIC ont joué **un rôle « d'intégration »** du processus de gestion des connaissances dans les communautés de pratique émergentes. C'est notamment grâce aux TIC que les connaissances ont été structurées dans la plate-forme et diffusées aux membres des CoP.



**Figure n° 4 : Les TIC en période 2**

### 3.2.3 PERIODE 3 : LA PHASE DE MATURITE

#### 3.2.3.1 APPARITION DU PROCESSUS D'APPLICATION DES CONNAISSANCES

Dans les témoignages des membres des CoP 'Performance Industrielle/Qualité', 'Tourisme', 'Jeunes Entreprises' et 'RH et Management', une certaine homogénéisation des pratiques d'application des connaissances a été observée.

Dans le processus d'application des connaissances, les TIC permettent de :

- Trouver de l'information précise, des expériences d'autres entreprises dont les membres peuvent profiter pour leur propre activité professionnelle.
- Contacter les bonnes personnes, via l'annuaire détaillé, pour de se faire aider dans la mise en œuvre d'une démarche spécifique.
- Poser des questions via les forums dans le but d'être accompagné par les acteurs les plus expérimentés
- Proposer des problématiques spécifiques et adaptées au besoin des membres.

Dans cette troisième période, les membres sollicitent de plus en plus les outils technologiques (leur plateforme partagée) pour développer des contacts professionnels constructifs, extraire

les connaissances qui leurs sont critiques et mettre en oeuvre ces dernières dans leur environnement professionnel.

### 3.2.3.2 LE PROCESSUS DE CREATION DES CONNAISSANCES

Au cours des présentiels, les membres présentent des démarches mises en œuvre dans leur entreprise, des expériences bonnes ou mauvaises et partagent, chacun leur tour, leur savoir-faire avec les autres acteurs de la communauté de pratique.

Suite aux réunions, il a été décidé d'utiliser une méthode appelée « Information Mapping<sup>3</sup>» pour garder une trace non seulement des informations produites par le témoinnant, mais également des échanges réalisés pendant la rencontre.

Cette nouvelle pratique s'est rapidement généralisée à l'ensemble des communautés de pratique observées et les retours des membres que nous avons interrogés sont unanimes : « *la méthode est très satisfaisante* » témoigne Serge, un membre de la CoP Performance Industrielle.

La méthode « Information Mapping » est une pratique que nous considérons comme facilitant la création de connaissances :

- Une rédactrice est dédiée exclusivement à la mise en œuvre de la méthode pendant les présentiels et le résultat est diffusé à l'ensemble des membres de la communauté via les TIC. Grâce à cette méthode, les connaissances échangées sont formalisées et de nouveaux dossiers thématiques, fruits des échanges entre les membres, voient le jour.
- L'outil permet de faire une synthèse des sujets déjà traités et fait apparaître de nouvelles problématiques.
- Les TIC permettent d'entretenir le contact entre les membres et faire émerger des méthodologies originales de présentation.
- Les TIC ont facilité la distinction entre différents groupes de travail et permis de créer de nouvelles communautés ayant plus d'affinités.

En résumé, dans le processus de création des connaissances, les TIC permettent de :

---

<sup>3</sup> Information Mapping est une méthode d'analyse, d'organisation et de présentation de l'information : <http://www.information-mapping.fr>

- Diffuser de nouveaux dossiers et comptes-rendus grâce à la méthode Information Mapping (formalisation des échanges réalisés en présentiel).
- De faire émerger de nouvelles problématiques grâce à une visibilité claire de la plateforme des problématiques déjà traitées.
- Proposer de nouveaux types de présentation.
- Structurer la plateforme et faire émerger de nouvelles communautés de pratique.

Néanmoins, le constat global que nous pouvons apporter sur la troisième période est que le processus de création des connaissances se développe en parallèle des TIC. En d'autres termes, après plus de deux ans au sein d'une CoP, les membres se détachent progressivement des TIC et leurs pratiques liées à la création de connaissances s'orientent davantage vers le contact humain en face à face. Les TIC deviennent un support aux échanges et leur rôle dans le processus de gestion des connaissances change.

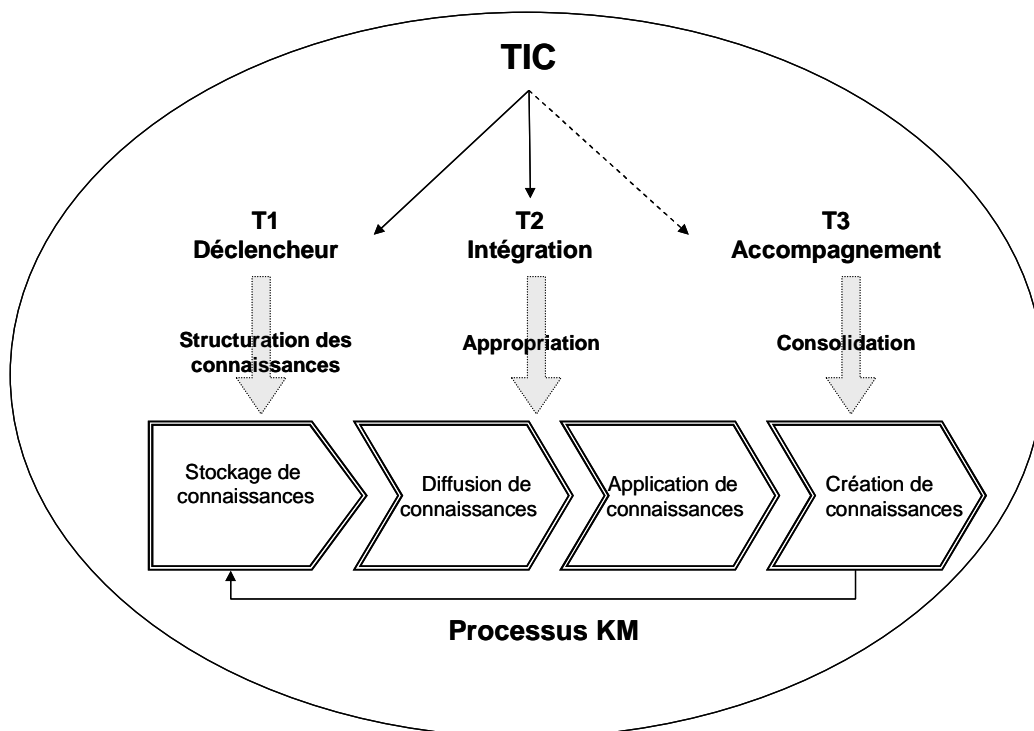


Figure n° 5 : Les TIC en période 3

Les observations et les entretiens semi-directifs que nous avons effectués pendant cette troisième période nous ont montré que :

- les membres de chaque communauté continuent à alimenter leur espace commun. Ils stockent régulièrement des connaissances de leur communauté. La cadence a même augmenté par rapport à la deuxième période.
- le processus de diffusion des connaissances s'est largement étendu à la majorité des CoP. Les pratiques liées aux TIC sont devenues régulières et plus spontanées.
- Les processus d'application et de création des connaissances ont fait un bon relativement important dans cette troisième période mais nous avons pu observer que ce phénomène s'est accompagné d'un détachement progressif des TIC.

Tout au long de nos observations du projet Ecobiz, les TIC ont soutenu les pratiques des CoP dont les caractéristiques se sont progressivement homogénéisées au cours des trois périodes.

Cette recherche requière plusieurs limites. D'abord, l'étude ne concerne qu'une seule institution, la CCI de Grenoble. Il est envisagé d'élargir les recherches aux autres CCI ayant adopté le même projet ainsi qu'à différentes formes d'organisation. Ensuite, la recherche est basée sur un processus ce qui a pourrait faire apparaître une certaine linéarité dans l'interprétation des résultats.

## **CONCLUSION**

Des études montrent que les TIC jouent un rôle important en terme de rapprochement des individus et du maintien des réseaux de connaissances inter-organisationnelles (Brown, 1998 ; Filippi et Spalanzani 2004) et facilitent l'apprentissage inter-organisationnel (Scott, 1998) mais peu montrent l'impact temporel sur l'appropriation des TIC et plus particulièrement sur le processus de gestion des connaissances.

Nous avons pu observer des allers-retours réguliers entre les acteurs internes à la CCI, les membres des CoP, les TIC et la CCI elle-même. Ces interactions fréquentes ont permis d'adapter progressivement les TIC aux attentes des CoP, d'aligner la stratégie de la CCI aux pratiques développées au sein du projet et structurer l'institution en cohérence avec l'ambition du projet (Orlikowski 1992).

Sur notre terrain de recherche, notre étude nous montre que selon la période, les TIC ont un rôle différent à jouer.

- Dans la première période, les TIC ont joué un rôle déclencheur du processus de gestion des connaissances. Les CoP ont majoritairement eu des pratiques de stockage de la connaissance au cours de la première année.
- Dans la seconde période, les TIC ont permis d'intégrer plus en profondeur la gestion des connaissances. Nous avons relevé une accélération des pratiques de diffusion des connaissances au sein des CoP.
- Dans la troisième période, les pratiques se sont détachées sensiblement des TIC et le rôle de ces dernières a été d'accompagner l'émergence des processus d'application et de création des connaissances.

Avec le temps, les acteurs du projet se sont rendu compte que les attentes des CoP dépassaient les besoins d'échanges via la plateforme collaborative. Les pratiques tendaient à utiliser les outils comme support aux échanges alors que la volonté des CoP était de se focaliser davantage sur les rencontres physiques et le partage en face à face des problématiques spécifiques à leur domaine d'activité. Les membres de la CCI ont non seulement adapté le système d'information et leurs pratiques d'organisation de rencontres professionnelles mais ont également apporté des changements au niveau de la stratégie du projet.

De nombreuses organisations se sont ainsi engagées dans la gestion des connaissances par le biais de la technologie. Mais dans notre étude nous montrons que la mise en place d'une démarche de gestion des connaissances ne se limite pas à la mise en œuvre d'une solution technologique.

Ceci étant, sans les technologies, cette démarche aurait eu moins de sens en termes de collaboration et de partage. En effet, la gestion des connaissances serait limitée dans le temps et dans l'espace, plus particulièrement dans un contexte interentreprises où les membres des CoP sont physiquement et culturellement éloignés. Nous montrons, dans notre étude, que les rôles des TIC sont importants dans les processus de stockage et de diffusion de la connaissance et qu'ils se modifient, avec le temps, pour devenir supports aux échanges. Le facteur temporel, difficile à capter, est donc essentiel, selon nous, dans la compréhension du processus de gestion des connaissances.





## BIBLIOGRAPHIE

- [Alavi et Leidner 2001] Alavi M. et Leidner D. E. (2001), **Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues**, *MIS Quarterly*, 25, (1), March, 107-136.
- [Argote et Ingram 2000], Argote L. et Ingram P. (2000), **Knowledge Transfer : A Basis for Competitive Advantage in Firms**, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82,1, 150-169.
- [Argyris, 1976], Argyris C., (1976), **“Single-loop and double loop models in research on decision making”**, *Administrative Science Quarterly*, Sept.
- [Berthon, 2001]. Berthon B. (2001), **Le transfert intra-organisationnel de connaissance: survol de la littérature**. *10ème conférence de l'AIMS*, Université de Laval, Québec.
- [Brown 1998] Brown J. S. (1998), **Internet technology in support of the concept of communities of practice: the case of Xerox**, *Accounting, Management and Information Technology*, 8, 227-236.
- [Chanal, 2003] Chanal, V. (2003). **Management des connaissances et innovation : nouveaux enjeux pour les systèmes d'information**, in : " **Présent et futurs des systèmes d'information**", coordonné par M.L. Caron et N. Lesca, *Presses Universitaires de Grenoble*.
- [Charbit et Fernandez, 2002] Charbit, C, Fernandez, V. (2002) **Réseaux et Marchés électroniques : analyse de pratiques et essai conceptuel** in colloque *Les Réseaux : dimensions stratégiques et organisationnelles*, Université de Sceaux, Paris, Sept. 26-27.
- [Charreire et Durieux 1999] Charreire et Durieux (1999) **Explorer et tester**, Extrait de THIETART, R-A. et coll. *Méthodes de recherche en management*. Dunod, Paris, 1999.
- [Davenport et Prusak,1998] Davenport T. et Prusak L. (1998). **Working knowledge: how organizations manage what they know**. *Boston: Harvard Business School*.
- [Filippi et Spalanzani 2004], Filippi L., Spalanzani A., (2004), **TIC, Stratégie et changement organisationnel : éléments de réflexion autour d'une expérience développée dans le milieu universitaire**, Formation et développement des compétences managériales dans l'Europe élargie, Lodz (Pologne), 20-22 septembre.
- [Eisenhardt, 1989] Eisenhardt, K. M. (1989). **Building Theories from Case Study Research**. *Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550.
- [Giddens 1984], Giddens A. (1984), **La constitution de la société**, PUF. Traduction française de The constitution of society en 1984 par Michel Audet.
- [Giordano 2003] Giordano Y. (2003), **Les spécificités des recherches qualitatives**, in *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*. Coord. Giordano Y. Editions EMS. Management et Société. pp. 11-39.
- [Giordano 2003] Giordano Y. (2003), **Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative**. Colombelles, Editions EMS. Management et Société, 318 p.
- [Goury 2004] Goury M.L., (2004), **Impacts de la gestion des connaissances sur l'efficacité des communautés de pratique**, *AIM 2004 (Association Information et Management) INT Evry*, France 26, 27, 28 Mai.
- [Grant 2001] Grant R. M. (2001), **Knowledge and Organization**, in *Managing Industrial Knowledge: creation, transfer and utilization*", ed. I. Nonaka and D.J. Teece (Eds.), London, Sage Publications, p. 145-169.
- [Iverson, Mc Phee 2002] Iverson, J. O. and R. D. McPhee (2002). **Knowledge management in communities of practice**. *Management Communication Quarterly*, p.259-266.
- [Lave et Wenger1991] Lave J. et Wenger E. C. (1991), **Situated learning**, Cambridge, UK.

- [Lesser et Storck 2001] Lesser E. et Storck J. (2001), **Communities of practices and organizational performance**, *IBM Systems Journal*.
- [Nonaka, 1994] Nonaka I. (1994), **A dynamic theory of organizational knowledge creation**, *Organization Science*, 5, (1), may - june.
- [Orlikowski, 1992], Orlikowski W. J. (1992a), **“The Duality of Technology: Rethinking the Concept of Technology in Organizations.”**, *Organization Science*, 3, (3), 398-428.
- [Orlikowski, 2000.] Orlikowski W.J., **Using Technology and Constituting Structures: A Practice Lens for Studying Technology in Organizations**. *Organization Science*, 11, (4) (2000), pp. 404–428.
- [Rojot 1998], Rojot J., (1998), **La théorie de la structuration**, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N°26-27, mai-juin, 5-19
- [Ruggles, 1998] Ruggles R. (1998), **The state of the notion: knowledge management in practice**, *California Management Review*, 40, (3), 80-89.
- [Sargis-Roussel, 2002] Sargis-Roussel C., (2002), **De la gestion de l'information au management de la connaissance : quelle stratégie pour les organisations ?**, *XVIe journées des IAE*, Paris.
- [Scott, 1998] Scott J. E. (1998), **Organizational knowledge and intranet**, *Decision Support Systems*, 23, 3-17.
- [Wacheux, 1996] Wacheux F. (1996), **Méthodes qualitatives et recherches en Gestion**, Paris : *Economica*, 290p.
- [Wenger, 1998] Wenger E. C. (1998), **Communities of practice: learning, meaning and identity**, New York, *Cambridge University Press*.
- [Wenger, Mc Dermott et Snyder, 2002] Wenger E. C., Mc Dermott R. et Snyder W. M. (2002), **Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge**, Cambridge, MA: *Harvard Business School Press*.
- [Wenger, 2000] Wenger E. (2000), **Communities of practice and social learning systems**, *Organization*, Vol. 7, N°2, pp. 225-246.
- [Wenger et Snyder, 2000] Wenger E. C. et Snyder W. M. (2000), **Communities of practice: the organizational frontier**, *Harvard Business Review*, 78, (1), janv-fev, 139-145.