Ourouk
Conseil
en Management
de l'information

Démarche communauté de pratique (CoP)

Septembre 2023

OUROUK
5 rue Ambroise Thomas
75009 Paris
www.ourouk.fr

01 44 82 09 99
ourouk@ourouk.fr

SARL au capital de 224 100 €
RCS B 387472160 - APE 7022Z
Agrément formation 11753245175

AMALLTE
28 chemin des Lacets
92190 Meudon
www.amallte.com

06 10 33 63 21
contact@amallte.com

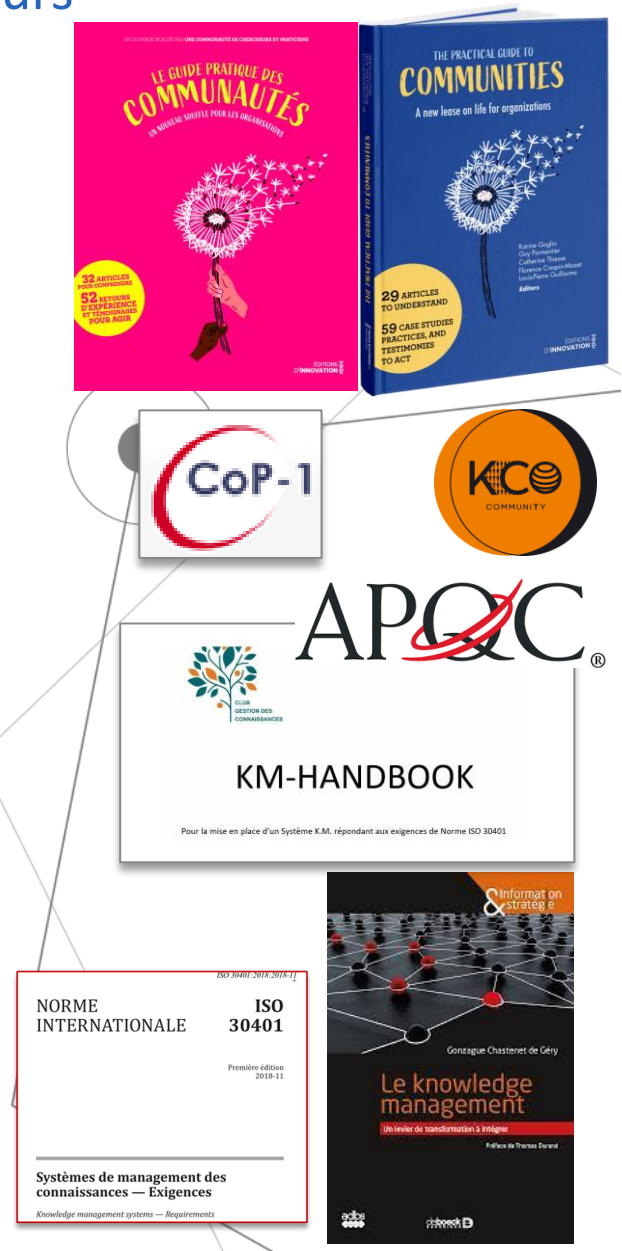
SARL au capital de 1000 €
SIRET 844 936 286 00013 - APE 7072Z

Proposition d’assistance Communautés de pratique (CoP)

- Notre approche des communautés
- Notre offre : 3 chantiers types
- L’équipe
- Nos références
- Annexes

Notre approche des communautés et du KM en général se fonde sur plusieurs référentiels

- Les communautés professionnelles KM, notamment
  - **CoP-1 Knowledge management & collaboration**, communauté de knowledge manager de grandes entreprises et françaises, qui a publié des bonnes pratiques d'animation des CoP et organise un séminaire annuel.
  - le **Club Gestion des connaissances**, communauté de knowledge manager des grandes entreprises françaises, éditeur d'un KM handbook. La synthèse des approches de CoP-1 et du club propose un équilibre efficace entre capitalisation et collaboration.
  - **L'APQC** (American Productivity & Quality Center), une référence mondiale en benchmarking, meilleures pratiques, processus, amélioration de la performance et knowledge management.
  - **Le KCO** (Knowledge Community Observatory), une communauté qui intègre des chercheurs et des praticiens. Organise chaque année un symposium sur les communautés. (cf l'ouvrage de notre expert communauté « le Guide pratique des communautés »)
  - **SIKM Leaders Community**, une communauté globale de praticiens du KM
- L'ouvrage de notre expert CoP ***Le guide pratique des communautés*** - *Un nouveau souffle pour les organisations*, 2022, et sa traduction anglaise *The Practical Guide to Communities*, 2023.
- **Un benchmark d'entreprises** ayant mis en œuvre des initiatives CoP ou KM et de la gouvernance du dispositif CoP ou KM (il existe aujourd'hui des dizaines d'organisations ayant déployé une démarche avec lesquelles se comparer).
- La norme **ISO 30401** pour **la complétude du dispositif KM** (alignement sur la stratégie de l'entreprise, implication du management, définition d'un processus KM ajusté, ajustement fonctionnel des outils KM aux besoins, politique de gestion des contenus, animation de CoP, …)
- L'analyse de la dimension humaine et managériale du KM (Cf. l'ouvrage de notre expert KM «Knowledge management, un levier de transformation à intégrer »)



Rappel sur les communautés de pratique (CoP)

Une CoP est un ensemble de personnes qui interagissent **volontairement** de manière **régulière**, dans le but de créer, de partager ou d'apprendre, qui partagent des intérêts communs ou une passion pour une pratique ou un domaine, au sein d'un espace d'échanges déterminé (physique ou digital), basé sur la confiance, la négotiation et le plaisir d'être ensemble.

Une CoP diffère ainsi des équipe, projet ou groupe de travail, car il n'y a pas de lien avec une hiérarchie ni d'obligation de livrable ou de résultat.

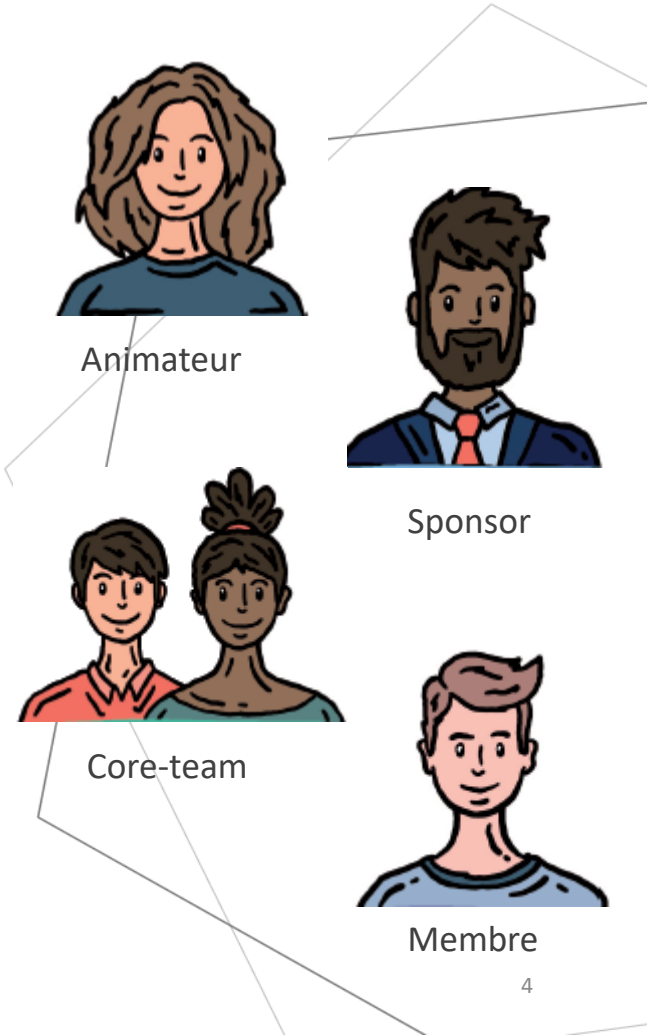
Les CoP peuvent être soit spontanées, soit pilotées. Les **communautés spontanées** se créent à la demande des membres, généralement pour développer des compétences sur une pratique donnée. Les objectifs sont définis par les membres et non par des instances hiérarchiques. Elles se développent de manière auto-organisée, autour d'un animateur (aussi appelé leader de communauté), souvent de manière invisible du reste de l'organisation.

Les **communautés pilotées** se créent en général à la demande de la hiérarchie, avec un animateur désigné par la hiérarchie et un sponsor dans la hiérarchie, avec des objectifs stratégiques ou opérationnels, fixés conjointement par le sponsor et l'animateur. La hiérarchie soutient ce type de communauté et donne du temps à l'animateur pour son rôle (10 à 20%).

Les rôles principaux dans une communauté pilotée :

- **Animateur / leader de la communauté** : Pilote l'activité de la communauté. Stimule et maintient le dynamisme et la vitalité de la communauté. Encourage les efforts de collaboration.
- **Champion / ambassadeur / core team** : Représentant local de l'animateur de la communauté. Accompagne l'animation de la communauté. Assure la conservation des connaissances produites.
- **Sponsor** : Soutient et promeut la communauté. Encourage le partage des connaissances. Veille à ce que les ressources soient allouées selon les besoins.
- **Membre** : Participe et contribue à la vie de la communauté

Pour ne pas alourdir la suite du texte, nous emploierons le masculin pour les rôles animateur/animatrice, ambassadeur/ambassadrice, le/la sponsor, le/la membre, etc.



Rappel sur les communautés de pratique (CoP)

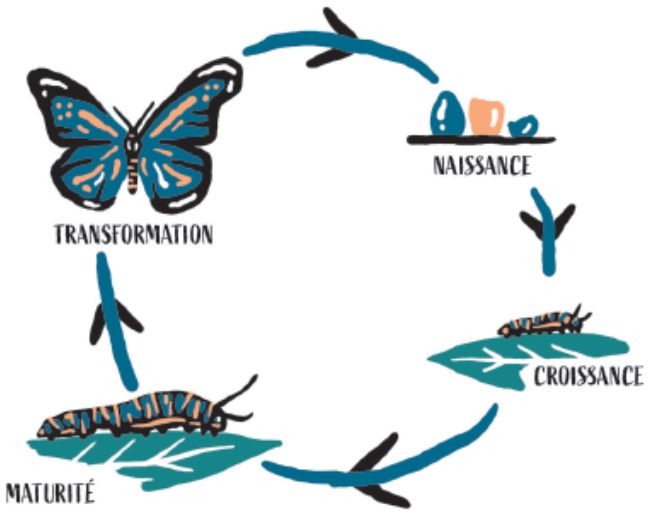
Lors de la conception de la communauté, les membres fondateurs (le leader et la core team, avec l'appui du sponsor) élaborent la **charte de la communauté**. Elle définit l'identité de la communauté, décrit sa mission, son ambition, ses objectifs, ses valeurs, les bénéfices attendus pour les membres individuellement et collectivement, et éventuellement pour la structure bénéficiaire. Elle précise les rôles, donc l'organisation de la communauté.

Les membres fondateurs évaluent aussi les besoins en ressources, tant matérielles qu'humaines, et définissent quelques indicateurs dont la mesure et le suivi seront utiles pour évaluer la performance de la communauté tout au long de son **cycle de vie**. Lorsque ces éléments semblent suffisamment structurés, la communauté naissante matérialise son existence dans le lancement.

Les membres fondateurs organisent une **réunion de lancement** en invitant tous les membres potentiels, pour matérialiser le démarrage et ancrer l'engagement des participants. Ce lancement est une opportunité pour les membres de s'exprimer sur leurs intérêts, leurs objectifs individuels et sur leur capacité de contribution. La présence du sponsor qui partage sa vision et son engagement est un moyen d'encourager les membres potentiels à rejoindre la communauté.

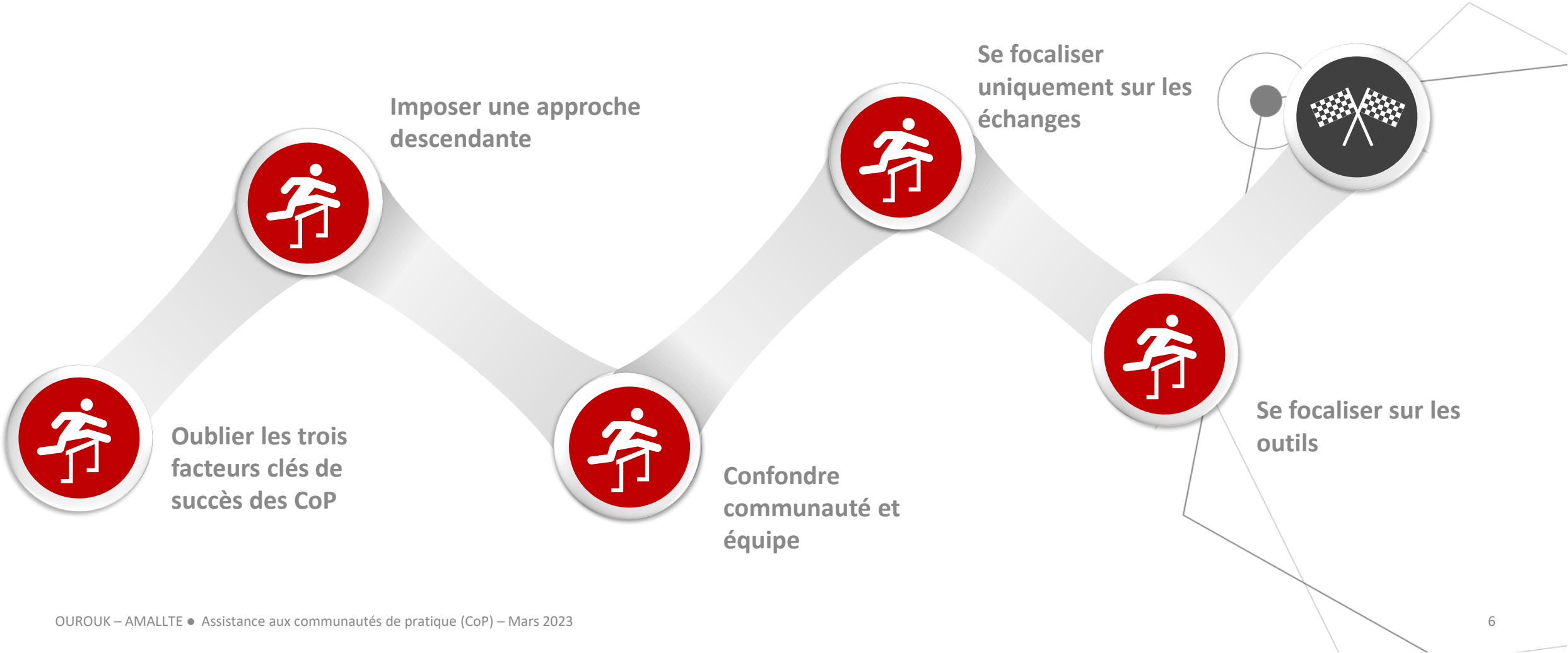
Les **trois facteurs clés de succès** d'une communauté sont :

1. La raison d'être de la communauté, ses objectifs, et les bénéfices pour les membres + l'organisation + les parties prenantes
2. Les rôles : leader de communauté, core-team, sponsor, membre…
3. Une animation avec des rituels



Cycle de vie des communautés

Les écueils à éviter lors d'une démarche communauté de pratique (CoP)



Proposition d’assistance Communautés de pratique (CoP)

- Notre approche des communautés
- Notre offre : 3 chantiers types
- L’équipe
- Nos références
- Annexes

Chantier 1 : Webinaire de sensibilisation aux communautés de pratique en entreprise

Objectifs

- Ce webinaire vise à acculturer les participants au concept de communautés de pratique (CoP) virtuelle dont les membres sont situés sur plusieurs sites.
- Pour être percutant, il est nécessaire de connaitre l'état des lieux des réseaux existants

Démarche

- Interroger les leaders de trois réseaux existants pour comprendre leurs enjeux et contraintes, ainsi que la culture collaborative de BY TP, afin de proposer un webinaire plus adapté
- Webinaire : Durée 40-45 min, suivi de questions. Interactif avec les participants. Des exemples concrets de CoP en entreprise

Activités

- Interroger les leaders de trois réseaux existants
- Préparation et webinaire

Livrables

- Présentation

Chantier 2 : Lancement d'une communauté de pratique

Objectifs

- Ce chantier vise à réussir le lancement et l'animation d'une communauté de pratique (CoP) virtuelle dont les membres sont situés sur plusieurs sites, en replacement d'un réseau existant.
- Les apports du consultant concernent :
  - Comprendre la culture de la future communauté en interrogeant quelques membres actifs du réseau
  - Aide au choix de l'équipe d'animation de la CoP
  - Former à l'animation de communauté
  - Aider à co-construire la charte de la communauté et son plan d'animation
  - Coacher l'équipe d'animation de la CoP, aider au lancement, suivi des premiers webinaires
- Note: le chantier 2 se base sur les livrables et résultats du chantier 1

Démarche

- Compréhension des besoins de la future communauté, compréhension du réseau existant
- Aider au choix des participants à la formation CoP, qui formeront la future équipe d'animation de la CoP (animateur.s & core team).
- Entretiens avec 3 membres actifs du réseau, possibles acteurs de la core-team de la future communauté
- Prise en main des outils BY TP qui seront utilisés par la communauté
- Lors de la formation, leur faire co-construire la charte de leur communauté et les préparer à « vendre » leur communauté. Leur faire prendre conscience qu'animer une communauté virtuelle implique d'organiser des rituels. Leur faire co-construire un plan d'animation. Transmettre les trucs et astuces pour préparer le webinaire de la réunion de lancement. Leur montrer un système de pilotage, de suivi de l'activité et de mesure de la valeur
- Réunions régulières avec la CoP pour l'accompagner dans sa démarche de lancement, puis accompagnement pour les premiers webinaires.

Activités

- Préparation de la formation, incluant 3 entretiens et la prise en main des outils du client
- Formation
- Suivi de la communauté

Livrables

- Matériel de formation
- Templates prêts à utiliser : charte, plan d'animation
- Production durant la formation

Chantier 3 : Mise en place d'un programme de communautés de pratique

Objectifs

- Ce chantier vise à concevoir un programme de communautés de pratique, en s'appuyant sur un référentiel commun.
- Les apports du consultant concernent :
  - Aider à identifier les CoP les plus prometteuses
  - Créer un référentiel des communautés
  - Coacher le « community manager » dans l'équipe KM centrale qui va animer le programme de communautés
  - Apporter des formations à la demande : techniques d'animation, utilisation des outils…
- Note: le chantier 3 se base sur les livrables et résultats du chantier 2

Démarche

- Organiser deux ateliers d'identification des CoP potentielles et sélection des plus prometteuses. Identifier les animateurs potentiels de chacune.
- Co-construire le référentiel des communautés de pratique de BY TP (gouvernance, processus de création, facteurs clés de succès, modèle de charte, rôles, matrice de maturité, outils, évaluation…)
- Coaching : réunions régulières avec le « community manager » de l'équipe KM centrale pour l'accompagner dans sa démarche de coaching et de suivi des communautés à venir

activités

- Animation de deux ateliers d'identification
- Construction du référentiel
- Coaching

Livrables

- Liste des CoP potentielles
- Référentiel (∾20 pages)
- Templates prêts à utiliser : checklists …

Proposition d’assistance Communautés de pratique (CoP)

- Notre approche des communautés
- Notre offre : 3 chantiers types
- L’équipe
- Nos références
- Annexes

Louis-Pierre Guillaume

- Louis-Pierre Guillaume est directeur de Amallte, partenaire du cabinet Ourouk.

- Vingt-cinq années d'expérience dans le management des connaissances et dans la conduite de projets informatiques en transformation digitale, dans de grandes entreprises industrielles (Schlumberger, Areva, Schneider Electric).

- Il a été notamment le Directeur du Knowledge Management Office de Schneider Electric durant 10 ans, où il a dirigé la gouvernance et l'implémentation globale de projets en management des connaissances, en particulier le programme de communautés (220 communautés de pratique, 30 000 membres) et le wikipedia interne (7000 articles, 2000 rédacteurs). Il a été consultant en gestion documentaire chez Parker Williborg en début de carrière. Il a géré des projets internationaux de transformation digitale de plusieurs millions d'euros.

- Depuis trois ans, Il est consultant, spécialiste en transformation digitale et management des connaissances (knowledge management). A la tête du cabinet Amallte, il aide les dirigeants à résoudre les problèmes d'efficacité de leurs équipes en suscitant engagement et sens collectif, pour augmenter la performance.

- Il est titulaire d'un MBA à McGill University (Canada), d'un Master en mathématiques appliquées à École Polytechnique de Montréal (Canada) et d'un diplôme d'ingénieur en robotique et automatique à ESIEE (France).

- Il est titulaire du certificat en coaching d'équipe de l'université Dauphine. Il est facilitateur certifié à la méthodologie LEGO® SERIOUS PLAY®.

- Il intervient dans le secteur privé (TotalEnergie, Engie, ARaymond, Keolis Transdev, Tereos, Schneider Electric, Schlumberger...) et les organismes publics et parapublics (IRSN, Framatome, Maisons & Cités, Néotoa, CAPEB, CCIP…). Il a piloté des missions d'audit, de cadrage, d'assistance à maitrise d'ouvrage.

- Il est un des experts de référence sur les communautés de pratique en entreprise en France et dans le monde, en contact avec le monde de la recherche.

- Il est secrétaire général de l'association CoP-1 knowledge management et collaboration (www.cop-1.net) association de praticiens et chercheurs en knowledge management.

- Il enseigne le knowledge management à KEDGE Business School, au CNAM (INTD), à l'université Sorbonne Nouvelle et à SKEMA Business School.

- Il est co-auteur de plusieurs ouvrages et articles scientifiques :
  - *Le Guide pratique des communautés*, Éditions d'innovation, 2022 et sa traduction anglaise *The Practical Guide to Communities,* 2023
  - *Afraid of engagement? Towards an understanding of engagement in virtual communities of practice*, Knowledge Management Research and Practice, 04/2020
  - *Les communautés d'innovation*, Éditions EMS, 2017
  - *Communautés de pratique et management de la formation*, Éditions UBTS, 2017
  - Plus de 100 publications et contributions : www.amallte.com

Expert communauté de pratique, ancien directeur du KM d'une grande entreprise industrielle

Proposition d’assistance Communautés de pratique (CoP)

- Notre approche des communautés
- Notre offre : 3 chantiers types
- L’équipe
- Nos références
- Annexes

Nos principales références en communautés

- Sensibilisation aux bénéfices des communautés de pratique
- Co-design d'un programme de CoP
- Formation des animateurs des nouvelles CoP.

2020-2021

- Accompagnement à la mise en place de communautés de pratiques.
- Identification de communautés.
- Réalisation d'un référentiel de communauté de pratiques.

2019

- Design et direction du programme de communauté (200+ communautés, 30000+ membres dans le monde)
- Identification de communautés au début du programme.
- Aide au déploiement du réseau social d'entreprise permettant aux communautés d'échanger
- Direction du programme de management des connaissances
- Design de la wiki-encyclopédie collaborative de l'entreprise (7000 articles, 2000 contributeurs)
- Direction du programme de développement des experts IT
- Design d'un projet de partage et de réutilisation des bonnes pratiques dans les projets

2010-2018

- Aide au design et lancement d'une CoP virtuelle regroupant des membres dans chacune des CAPEB départementales
- Coaching du l'équipe d'animation d'une CoP virtuelle existante (idem)
- Capitalisation des connaissances critiques du département Compétences Formation

2021-2023

- Sensibilisation aux bénéfices des communautés de pratique
- Co-design d'un programme de CoP virtuelles

2022-2023

- Aide au design et lancement de la communauté virtuelle des franchisés (des patrons de PME)
- Design de ses canaux de communication sur Slack
- Co-animation de la communauté pour la rendre active

2021-2023

- Aide au design de la communauté virtuelle Le Gisement (1300 membres)
- Formation des animateurs de la communauté et aide au lancement

2020

- Accompagnement au changement pour le déploiement de Teams auprès des communauté et des équipes
- Conception des formations en ligne et mise en œuvre
- Accompagnement dédié pour les communautés virtuelles mondiales (formation, aide au lancement)

2019-2020

Nos principales références en KM

Nareva Holding (énergies renouvelables)

Accompagnement d'un groupe industriel marocain désireux de se doter d'un centre et d'une filière d'expertise, ainsi que d'une démarche de knowledge management pour disposer d'un modèle opérationnel dimensionné à la taille de l'entreprise et sécuriser la capitalisation et la transmission des connaissances critiques.
Proposition d'une gouvernance cible en termes de KM, profil de poste d'un knowledge manager, recommandations sur les modes de fonctionnement et les outils les plus appropriés, conseils pour la mise en œuvre (articulation entre GED et KM).
Accompagnement en cours de la mise en œuvre : Identifications des domaines de connaissances critiques, définition d'un plan de capitalisation, formalisation de REX, standards et guides thématiques, animation de communautés de pratique, rédaction du cahier des charges pour le portail KM et pilotage.

Eiffage (BIEP, bureau d'études et d'ingénierie)

Audit du Knowledge management et assistance au déploiement du KM au sein du BIEP (organisation de l'activité par affaire).
Assistance au choix d'une GED métier

Services Industriels de Genève

Accompagnement du département Smart City, acteur multi-fluides (eau, gaz, électricité…) dans le développement de sa démarche KM via un benchmark d'outils de KM (Sharepoint, Mozzaik365, Powell 365, Jalios, Vedalis, Elium)

Ciments de l'Atlas

Accompagnement dans l'intégration d'une démarche de knowledge management dans le cadre du process industriel : définition d'un plan d'actions destiné à traduire la démarche en services opérationnels incluant la mise en œuvre d'un portail métier (SharePoint)

DCNS

Accompagnement de plusieurs projets pour la DSI (déploiement d'une gouvernance des outils collaboratifs, choix d'un moteur de recherche) et accompagnement à la gestion de la documentation du projet Barracuda

Nos principales références en KM

Archery (cabinet conseil en stratégie)

Assistance à l'optimisation du Knowledge management : audit de la base de GED Alfresco, préconisations pour en optimiser l'usage, animation d'ateliers pour former les consultants aux bonnes pratiques d'indexation et d'interrogation de la base Alfresco, désignation d'administrateurs fonctionnels pour contrôler la qualité du contenu, préparation de la constructions de « packs » méthodologiques sectoriels et fonctionnels

Conseil départemental de la Sarthe

Aide au cadrage d'une démarche de Management de la connaissance au sein de la Collectivité à des fins de transversalité entre les directions/pôles/services, sécurisation de la prise de décision et continuité de service malgré le turnover des agents.
Inscription du KM dans le formalisme et les chantiers existants, ciblage des politiques publiques pour lesquelles l'approche KM fait le plus sens, illustration concrète du KM à partir de chantiers pilotes.

Direction des Systèmes d'Information du groupe Leclerc

Formation au knowledge management pour tous les cadres de cette DSI positionné en centre d'expertise et de support pour ce groupe de la distribution.

Nous avons accompagné une chargée de mission de l'Insee dans la rédaction d'une note de cadrage destinée à la Secrétaire générale afin de proposer le lancement d'une démarche de gouvernance des connaissances.

Bureau Francis Lefebvre (cabinet d'avocats)

- Cadrage stratégique pour la gestion des connaissances (benchmark, orientations stratégiques, plan d'actions, conception d'un portail KM cible). Assistance à maîtrise d'ouvrage.
- Assistance à la conception et à l'évaluation d'un POC (preuve de concept) pour un portail de recherche
- Cadrage pour le choix d'une GED
- Assistance à la conception du processus KM cible et aux rôles de Knowledge manager
- Assistance à la réorganisation de la bibliothèque juridique

Nos principales références en KM

Servier R&D et département des affaires réglementaires

- Cadrage d'une démarche de Gestion des connaissances pour le directeur de la R&D.
- Cadrage et pilotage d'un programme RECORD pluri annuel orienté vers la dématérialisation des processus documentaires et de l'archivage électronique pour la Direction R&D.
- Portail des Affaires réglementaires : audit et conception, choix d'un prestataire, coordination d'un POC dans l'environnement SharePoint.
- Référentiel documentaire des Affaires réglementaires : audit et spécifications d'une nouvelle version de cette base GED (environnement Documentum)
- Audit et refonte du processus documentaire des Autorisations de mise sur le marché (AMM). Formalisation des circuits documentaires cibles.
- Cadrage d'un projet de cahier de laboratoire électronique (eLN)
- Cartographie exhaustive des documents à archiver. Cadrage, spécifications et choix d'un outil d'archivage électronique et papier (SAEP). Définition du poste d'archiviste électronique
- Assistance à l'évolution du service de documentation scientifique

Sanofi-Pasteur

Formation au KM de l'équipe des knowledge manager des procédés industriels (concepts de base, processus KM, structuration de l'information en connaissance, bonnes pratiques de conception d'un portail KM, freins et dynamiques humaines, gouvernance).

OPCO Santé

Formation au KM de l'OPCO santé, opérateur de compétences du secteur privé de la santé venant de lancer une démarche de transformation concernant son organisation, ses processus et son système d'information, le Knowledge management ayant été identifié comme un des axes de cette transformation. L'ambition était de décliner le KM dans les activités et les nouveaux processus métier.

Proposition d’assistance Communautés de pratique (CoP)

- Notre approche des communautés
- Notre offre : 3 chantiers types
- L’équipe
- Nos références
- Annexes

Les caractéristiques d'une communauté de pratique (CoP)

Un ensemble de membres…

qui interagissent volontairement de manière régulière

dans le but de créer, de partager ou d'apprendre

qui partagent des intérêts communs ou une passion pour une pratique ou un domaine

au sein d'un espace d'échanges déterminé (physique ou digital)

basé sur la confiance et le plaisir d'être ensemble

Communauté ou pas communauté ?

Une équipe projet

- Une communauté n'est pas une équipe projet.
- Elle se donne des objectifs mais elle n'a pas d'obligation de résultat.

Un réseau social

- Une communauté est plus qu'un réseau social.
- Les membres d'une communauté s'y retrouvent régulièrement pour échanger avec des objectifs communs et des valeurs partagées.

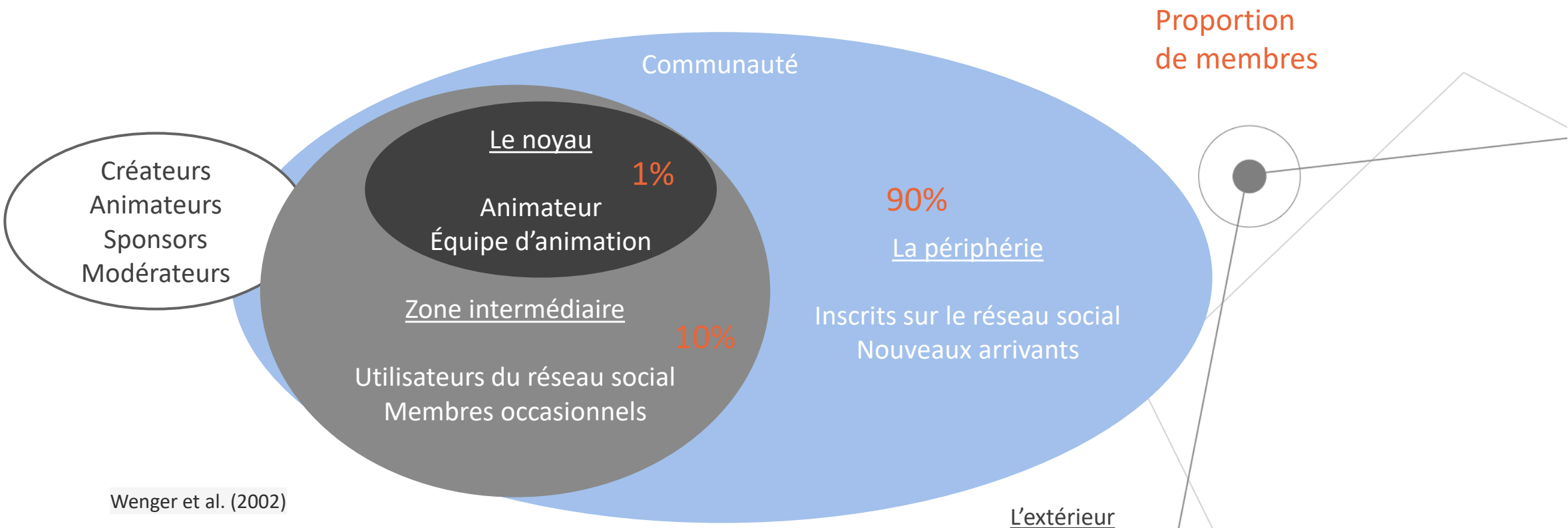
Une foule

- Une communauté n'est pas une foule.
- Les membres se rassemblent régulièrement et développent des liens récurrents.

Un outil informatique

- Une communauté n'est pas un outil informatique.
- Quand elle est virtuelle, sous forme de discussion, les membres de la communauté développent aussi des émotions et un attachement.

Les membres de la communauté : un engagement différent

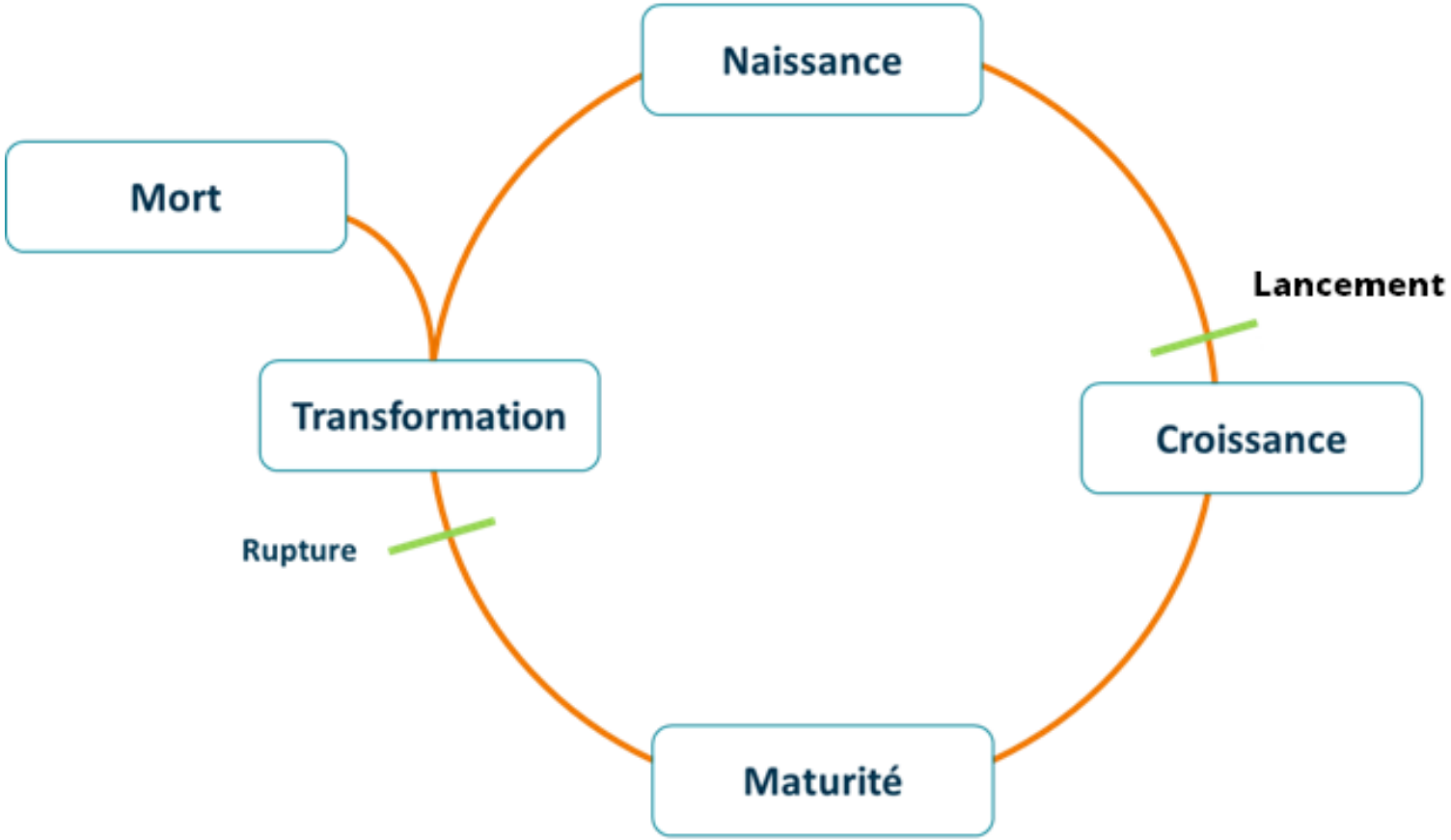


Wenger et al. (2002)

Réseau social : Yammer, Viva Engage, Teams, Workspace, Workplace…

Cycle de vie d'une communauté : des actions à mettre en place en fonction de la maturité

Le cycle de vie d'une communauté en ligne



Mesurer, vérifier, contrôler…

La vitalité
Participation, rencontres, activités évènements, nombre de membres…

L'engagement
Sentiment d'appartenance, engagement envers la communauté, et les autres membres, fidélité…

L'efficacité
Atteinte des objectifs, qualité des contributions et productions…

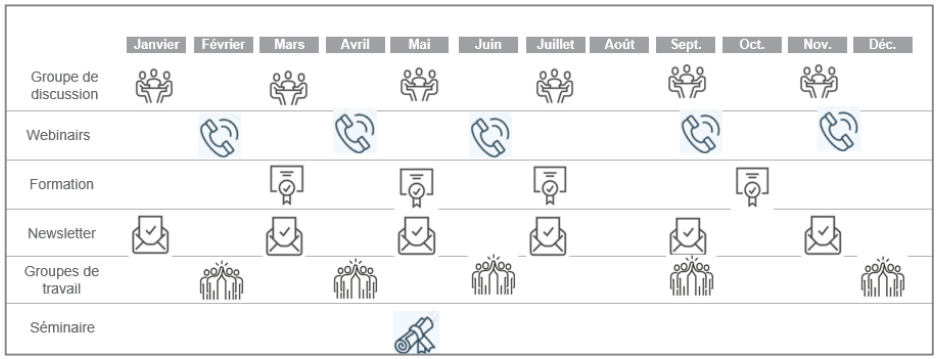
Young, 2009; Iriberri, Leroy, 2011

Modèle de charte de communauté

1. Origine de la communauté
2. Domaine et périmètre de la communauté
3. Objectifs de la communauté
4. Bénéfices

- Pour les membres
- Pour l'organisation
- Pour les parties prenantes

5. Règles de fonctionnement

- Organisation et rôles
- Plan d'animation
- Mode de travail collaboratif
- Adhésion

6. Mesure des résultats
   - Mesure de l'activité (quantitative)
   - Mesure de la performance (qualitative)
   - Rapport annuel d'activité
7. Canaux de communication de la communauté
8. Mise à jour de la charte
9. Langues
10. Acteurs principaux de la communauté