

## ÉTUDE DE CAS

# LA COMMUNAUTÉ COP-1

La communauté CoP-1 est née en janvier 2003 de la rencontre entre Martin Roulleaux Dugage, alors en charge du nouveau programme de KM de Schneider Electric et de Denis Meingan, consultant spécialisé dans le domaine de la gestion des connaissances.

L'idée initiale était de tenter de copier à petite échelle l'IKO (Institute for the Knowledge-based Organization), une communauté de pratique sur le KM que IBM avait monté à Cambridge, Massachusetts autour de Larry Prusak. L'IKO rassemblait des responsables de programmes KM de grandes organisations américaines, publiques ou privées, et organisait des séminaires de deux jours, au cours desquels ces responsables présentaient à leurs pairs l'avancement de leurs initiatives de KM. Des discussions fort animées s'engageaient, et des chercheurs, qui participaient à ces échanges, prenaient en main la réalisation d'études courtes pour le compte de la communauté sur des sujets d'intérêt partagé par tous, et en présentaient les résultats lors des séminaires suivants. Ce modèle, alors très original mais aussi assez coûteux pour les organisations membres, n'avait pas d'équivalent en France. Le club Gestion des Connaissances né des activités de Jean-Louis Ermine du CEA, apparaissait alors plus comme un think tank que comme une communauté de pratique.

Martin Roulleaux-Dugage et Louis-Pierre Guillaume

**L**a toute première rencontre de la communauté CoP-1 a rassemblé les responsables de programmes KM du CNES, de Valeo, d'Arcelor, d'Airbus, de Schlumberger, de Solvay et de Schneider Electric. Toutes ces personnes étaient placées assez haut dans la hiérarchie de leur entreprise et disposaient de moyens assez confortables. Il est apparu tout de suite que nous avions matière à échanger au moins une fois par mois tant il y avait de sujets à aborder, d'expériences à partager, et de passion commune pour ces sujets, qui à l'époque n'intéressaient pas grand monde. Depuis ce jour, la communauté CoP-1 s'est réunie tous les mois, avec une régularité d'horloge. Nous savions dès le début de l'aventure que la régularité et le rituel seraient des clés de succès de notre communauté.

De l'histoire de CoP-1, on peut distinguer trois périodes caractéristiques de l'environnement technico-économique correspondant.

## PHASE 1 - L'ENTREPRISE APPRENANTE (2003-2009)

Les premières années de CoP-1 ont été marquées par un certain faste. Les pensées de Peter SENGE étaient alors à la mode chez certains managers ; le mouvement du logiciel libre marquait les esprits ; les intranets, les moteurs de recherche et les systèmes de GED étaient en plein essor ; Facebook et LinkedIn étaient juste lancés. Nous n'hésitions pas à nous déplacer à travers l'Europe pour rencontrer les membres de notre communauté dans leur environnement de travail, et nos réunions prenaient fréquemment la forme de "learning expeditions". Nous cherchions à comprendre dans le détail les initiatives KM engagées par les membres de la communauté, et comment les technologies émergentes permettaient de susciter des communautés et de créer des bases de connaissances structurées. Nous



échangions des idées, donnions des conseils, prenions beaucoup de notes et conservions la mémoire de nos interactions sur un site Sharepoint, qui était alors une curiosité.

## **PHASE 2 – L'ENTREPRISE 2.0 (2009-2017)**

La décennie qui a suivi la crise financière de 2008-2009 a été marquée avant tout par la contraction très sensible des budgets associés à ces initiatives KM, en concomitance avec l'émergence des réseaux sociaux d'entreprise et de ce qu'on appelait alors "l'Entreprise 2.0". Les équipes KM et ce qu'il restait des équipes de gestion documentaires se sont nettement contractés et focalisés sur le déploiement de plateformes de collaboration sur l'intranet, qu'il fallut apprivoiser. Le "management des connaissances" devint provisoirement une idée obsolète, déclassée par d'autres concepts connexes comme l'innovation digitale et la "digital workplace". Les activités de KM, ou ce qu'il en restait devaient être entièrement mis au service de ces idées nouvelles. CoP-1 est devenue une association loi 1901 en 2014. Cette période s'est traduite par le départ de nom-

breux anciens "knowledge managers" – souvent en retraite – et le rajeunissement de ses membres, souvent issus des mêmes équipes, où de ce qu'il en restait. Les débats étaient alors centrés sur le mode de déploiement des outils collaboratifs, et sur leur gouvernance. Au cours de cette période, on a moins voyagé, et certaines réunions mensuelles de la communauté se sont déroulées en ligne. Les réunions, traditionnellement centrées sur le partage d'expérience, se sont enrichies de réunions thématiques, où de petits groupes de travail proposaient aux autres membres une synthèse sur un thème d'intérêt commun. La communauté s'est alors naturellement rapprochée du monde académique. Elle a admis quelques consultants parmi ses membres, s'est grée en association. Puis elle a signé un accord de partenariat avec SKEMA Business School afin de pouvoir mener des actions conjointes, dont la conférence annuelle CoP-1 – SKEMA est l'emblème. Plusieurs technologies ont été testées pour héberger le référentiel documentaire de CoP-1 (contenu des réunions, des groupes de travail, dossiers thématiques...) et les échanges entre les membres. À cause de la diversité des écosystèmes technologiques et des contraintes sécuritaires de

chacune des sociétés des membres, et de l'absence d'interopérabilité entre les solutions du marché, CoP-1 a opté pour le plus petit dénominateur commun, à savoir une liste de diffusion par courriel, un espace de stockage sur BOX et des échanges sociaux via WhatsApp.

## PHASE 3 - L'ENTREPRISE PLATEFORME (À PARTIR DE 2017)

Depuis quelques années, la question de la résilience des organisations revient sur le devant de la scène. Face au vieillissement des populations d'experts dans les grandes entreprises, la question du maintien des compétences et de la transmission des connaissances redevient stratégique. Pour beaucoup de dirigeants, l'arrivée massive de jeunes "millennials", plus mobiles et parfaitement intégrées à l'économie numérique, consacre l'essor de "l'entreprise plateforme", où les technologies au service de la collaboration et de la mémoire collective jouent un rôle au moins aussi important que celles traditionnellement dévolues à l'automatisation des processus et à la ré-

duction des coûts. On voit alors renaître un intérêt fort pour le management des connaissances, et refléhir des programmes d'entreprise ayant pour objet de mobiliser le savoir de toute une organisation en vue d'assurer sa pérennité dans le temps.

## LA COP-1 AUJOURD'HUI

CoP-1 est aujourd'hui une association d'une trentaine de membres. Son mode de fonctionnement est bien rôdé et le style qui la caractérise, reflétée dans son nom jeu de mots (CoP-1, c'est à la fois "community of practice n°1" et "copain"), tourne autour de cette notion centrale en KM qu'est le bien commun. Aucun membre de CoP-1 ne tire la couverture à lui. CoP-1 est un lieu où personne n'a rien à vendre aux autres, où personne ne fait la publicité de ses réussites, où l'on ne recrute pas les autres pour travailler sur ses projets. C'est avant tout un lieu de partage, d'enseignement mutuel et d'expérimentation collective. Et c'est aussi une bande de copains qui dînent ensemble et vont se mettre au vert pour réfléchir ensemble au moins une fois par an. ■

**Commencer simplement.** Les premières réunions de CoP-1 ont été centrées sur le narratif. Des responsables de programmes racontaient ce qu'ils faisaient, et les autres leur posaient des questions et leur donnaient des recommandations. Les groupes de travail et les séances de remue-méninges sont venus plus tard, lorsque les membres commençaient à bien se connaître.

**Faire de la générosité une valeur centrale.** À de nombreuses reprises, la communauté CoP-1 s'est mise au service d'un de ses membres, par exemple en venant gratuitement faire un exposé dans son entreprise. La générosité engendre l'engagement et la réciprocité.

**Ritualiser les activités de la communauté.** La réussite de CoP-1 tient avant tout à la régularité de ses rencontres, et au mode

d'interaction entre les membres, toujours prévisible. La surprise vient du contenu des échanges, et non de la mise en scène. La maîtrise du temps est à cet égard essentielle, et c'est la marque des bons animateurs de communauté que de respecter les contraintes de temps des membres.

**S'ouvrir sur le monde.** Si la communauté CoP-1 est au service de ses membres, les membres participent aux activités de la communauté sur leur temps de travail. Il convenait donc d'inviter les managers des membres de la communauté à mieux connaître CoP-1. C'est pourquoi CoP-1 organise tous les ans avec SKEMA une rencontre thématique étendue à une centaine d'invités pour se faire connaître, diffuser le résultat de ses travaux, et conserver le soutien des organisations représentées par ses membres.

**Favoriser des échanges horizontaux.** La liste de diffusion courriel et le groupe WhatsApp ont fortement contribué à l'esprit communautaire de l'association. Les membres y posent des questions, recherchent de l'aide, apportent des réponses, partagent des idées, des liens ou des documents. Le bureau de l'association n'est pas le seul contributeur, loin de là.

**Maintenir dans le temps un référentiel documentaire.** Dès le début est apparu l'importance d'avoir une base documentaire avec des documents de références, les présentations des réunions mensuelles. Le référentiel a été longtemps maintenu par un membre du bureau, qui a facilité le classement et la recherche. Plus besoin de demander une copie, il suffit de pointer vers le bon document dans le référentiel.