

À l'origine ingénieur agronome et chercheur en biotechnologie végétale, **Véronique Remande** s'est par la suite spécialisée en veille et intelligence économique. Elle a travaillé pour Sésame, réalisant des produits de veille diffusables. D'abord *knowledge manager* au sein d'une des filiales d'Egis, elle est aujourd'hui responsable du travail en réseau pour l'ensemble du groupe Egis.

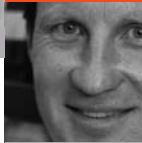


veronique.remande@egis.fr



Louis-Pierre Guillaume

louis-pierre.guillaume@schneider-electric.com



Ingénieur thermique et énergétique, **Alain Quinqueneau**, chef de la mission KM, veille et animation de l'expertise au au sein du Centre de recherche et Innovation Gaz et énergie nouvelle (CRIGEN) de GDF SUEZ, a mis en place et administré pendant près de dix ans une plateforme de management de la connaissance sur les usages de l'énergie dans l'industrie. Il est membre de la COP KM de GDF SUEZ.

alain.quinqueneau@gdfsuez.com

[**éclairages**] Les communautés de pratique existent depuis plusieurs années et jouent un rôle majeur dans le partage, la création et le transfert de connaissances. Les trois témoignages qui suivent montrent bien les facteurs clefs de succès : intérêt professionnel pour les participants, mandat donné par le sponsor à la communauté, et qualité de l'animation.

Les communautés de pratique (CoP)

Exploiter l'intelligence collective

Les communautés de pratique apportent des bénéfices quantifiables à l'entreprise et à ses salariés. Ce sont des vecteurs de son intelligence collective et de son changement vers une organisation totalement collaborative.

En janvier 2011, Schneider Electric a décidé de lancer, dans le cadre de son programme d'entreprise tri-annuel, un programme d'animation de communautés pour partager l'intelligence collective de façon collaborative, « réseauter » au travers des fonctions et des activités commerciales, accélérer la mise en œuvre de ses solutions innovantes chez ses clients mais aussi pour se détendre, collaborer et partager la connaissance entre les entités. Ce programme s'appuie sur une gouvernance, un processus, un cycle de vie des communautés et surtout sur ses animateurs.

Les communautés en entreprise

Les communautés sont des groupes de personnes qui partagent un intérêt commun, un métier ou une profession. Ses membres apprennent les uns des autres en partageant leurs expériences et leurs meilleures pratiques, ce qui leur permet de s'enrichir à la fois sur le plan personnel et professionnel. Grâce à ces communautés, les employés améliorent leurs capacités de réseautage au-delà de leurs contacts

habituels, accroissent leur réputation professionnelle, brisent les silos organisationnels qui freinent le partage et développent le sentiment d'appartenir à un environnement de travail engageant.

Les communautés suivent un cycle de vie, depuis la définition des besoins jusqu'à leur clôture, en passant par des phases de design, lancement et maturité. Une communauté n'est ni une équipe projet ni une structure organisationnelle ; elle est bien plus qu'un espace de travail dans un outil collaboratif.

Quels bénéfices ?

On les trouvera à plusieurs niveaux dans l'organisation.

Au niveau stratégique, les communautés promeuvent l'innovation via le partage d'idées et accélèrent le changement vers une culture de collaboration d'entreprise.

Au niveau organisationnel, elles facilitent le transfert de connaissances et de compétences entre les membres de la communauté.

Au niveau opérationnel, elles accélèrent la résolution des problèmes, facilitent l'adoption de bonnes pratiques, renforcent les relations transversales et maintiennent à jour la connaissance.

Elles apportent aussi des bénéfices importants pour leurs membres : ils obtiennent rapidement des réponses à leurs questions et des solutions à leurs problèmes, améliorent leurs idées en les partageant avec d'autres, pratiquent une culture collaborative qu'ils essaient ensuite dans leur travail quotidien.

/////

///// **Être en conformité avec la stratégie de l'entreprise**

Chaque communauté doit régulièrement s'assurer que ses objectifs sont alignés avec les besoins de l'entreprise et donc les réévaluer périodiquement. Cet ajustement, auxquels participent le sponsor et la charte de la communauté, est indispensable lors de la création d'une nouvelle communauté, mais aussi lors de revues périodiques des communautés existantes. Les entreprises les plus avancées mettent en place un modèle de gouvernance composé, d'une part, d'un comité de pilotage au niveau du comité exécutif et, d'autre part, d'une équipe centrale KM chargée de l'animation des communautés ou de leur lancement, de la formation et du *coaching* des animateurs, du support fonctionnel des outils informatiques utilisés et de la mesure de la valeur fournie par les communautés à l'organisation. Ce modèle de gouvernance définit les rôles et responsabilités des parties prenantes – sponsor, animateur et membres – et décrit le cycle de vie des communautés.

Créer une communauté

La communauté de pratique se crée en général autour d'un thème ou d'un besoin lié à l'activité de l'entreprise ou à une certaine activité de l'entreprise. L'animateur de la communauté – qui assume ce rôle pendant 10-20 % de son temps de travail et son sponsor exécutif sont alors formés par l'équipe centrale KM aux principes d'animation d'une communauté. L'animateur invite ensuite des membres potentiels à l'aider à mettre en place le groupe. Ensemble, ils clarifient le besoin, vérifient qu'aucune communauté n'existe déjà dans le même domaine, développent une vision, rédigent une charte, identifient le profil des membres, obtiennent les ressources nécessaires, proposent des thèmes et des projets pour l'année, conçoivent un plan de conduite du changement et enfin, planifient le lancement de la communauté.

La rédaction de la charte est l'une des activités la plus importante. Elle définit le but de la communauté, le domaine de connaissance couvert, les bénéfices pour ses membres et pour l'entreprise, les rôles et responsabilités de chacun, les ressources, les métriques, les facteurs critères de succès et les barrières potentielles. La charte et les objectifs seront mis à jour chaque année en commun accord avec le sponsor et les membres, en fonction des changements internes et externes à la communauté.

Une communauté doit être, dans la mesure du possible, ouverte pour assurer sa croissance et sa durabilité et pour éviter de devenir un silo de connaissance. De leur côté, chaque membre doit maintenir son profil dans l'annuaire de l'entreprise, pour permettre des mises en relation fondées sur l'expertise et les intérêts et pour rendre les connexions plus personnelles.

Lancer la communauté

Le processus de création d'une communauté dure de deux à trois mois. L'équipe centrale KM vérifie qu'elle est prête au lancement en évaluant la qualité de la charte, en s'assurant que du contenu attractif pour les membres, déjà identifiés, a été préparé, que l'animateur et son équipe ont l'énergie requise et que le plan de communication est prêt.

La communauté tirera parti des outils informatiques mis à disposition par l'entreprise, du type outils de collaboration ou réseau social d'entreprise. L'animateur doit en maîtriser l'usage et s'assurer que les membres en comprennent l'utilisation. Lorsque tout est prêt, la réunion de lancement a lieu en présence du sponsor et peut utilement être combinée avec un webinar¹ sur un sujet intéressant la communauté, présenté par un des membres.

Maintenir et faire évoluer la communauté

Les mécanismes qui encouragent l'engagement et soutiennent la participation au sein de la communauté sont le respect de la charte, le *leadership* de l'animateur, la reconnaissance et la récompense de l'activité de l'animateur et des membres les plus actifs, la communication régulière de nouvelles, les webinars ou conférences en ligne, l'accueil et la formation des nouveaux membres et la publication d'histoires illustrant des succès à destination du sponsor et du management.

Sans ces mécanismes, la communauté risque de s'étioler et de se restreindre à une communauté d'intérêt où les participants échangent uniquement des informations. Une bonne pratique pour soutenir la passion des animateurs de communauté consiste à créer une communauté des animateurs, animée par le groupe central KM, qui permettra aux animateurs d'échanger des trucs et astuces et de progresser dans leur rôle. •

L.-P. G.

¹ Contraction de web et de *seminar* [ndlr]

Les réseaux

Egis est un groupe marqué par la grande diversité de ses métiers et le haut niveau de technicité et d'expertise de ses collaborateurs. Groupe de conseil et d'ingénierie dans les domaines de la construction pour les transports, la ville, le bâtiment, l'industrie, l'eau, l'environnement et l'énergie, Egis intervient également dans les métiers du montage de projets et de l'exploitation routière et aéroportuaire.

Dès les années 2000, Egis a mis en place des dispositifs de capitalisation et de partage des connaissances dans l'objectif de faciliter le retour d'expériences issu des projets depuis les phases travaux vers les phases d'études de conception. Des référentiels par métier ont ensuite été constitués pour faciliter l'accès à une documentation métier validée et contribuer à la qualité des prestations. Des actions de recueil de savoir-faire ont également été menées auprès d'experts avant leur départ à la retraite. Le besoin de mise en place de communautés est apparu en 2006 lorsque les organisations avaient atteint un niveau de maturité en termes d'échanges et de partage des connaissances.

Une organisation des réseaux par métier

En 2007, à l'occasion de la mise en place d'une nouvelle organisation au sein du groupe, la Direction générale a décidé de favoriser le travail en réseau sur des métiers/compétences qui restaient répartis entre plusieurs filiales. Les objectifs visés étaient alors de permettre une meilleure connaissance des savoirs et savoir-faire des collaborateurs concernés et d'assurer une coordination