

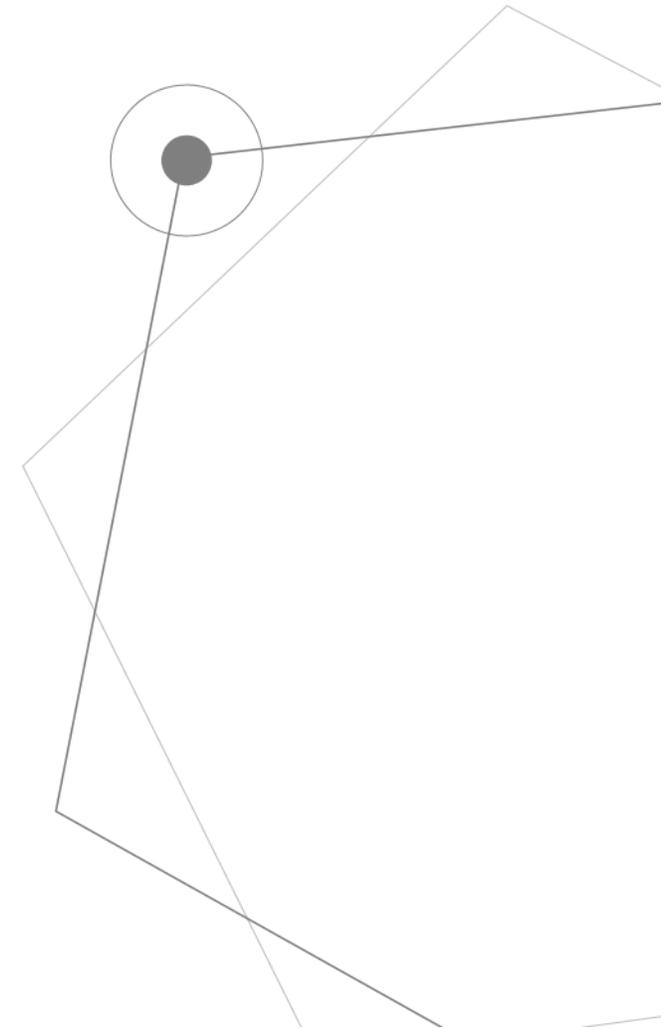
# Démarche communauté de pratique (CoP)

Juillet 2024

AMALLTE  
28 chemin des Lacets  
92190 Meudon  
[www.amalthe.com](http://www.amalthe.com)

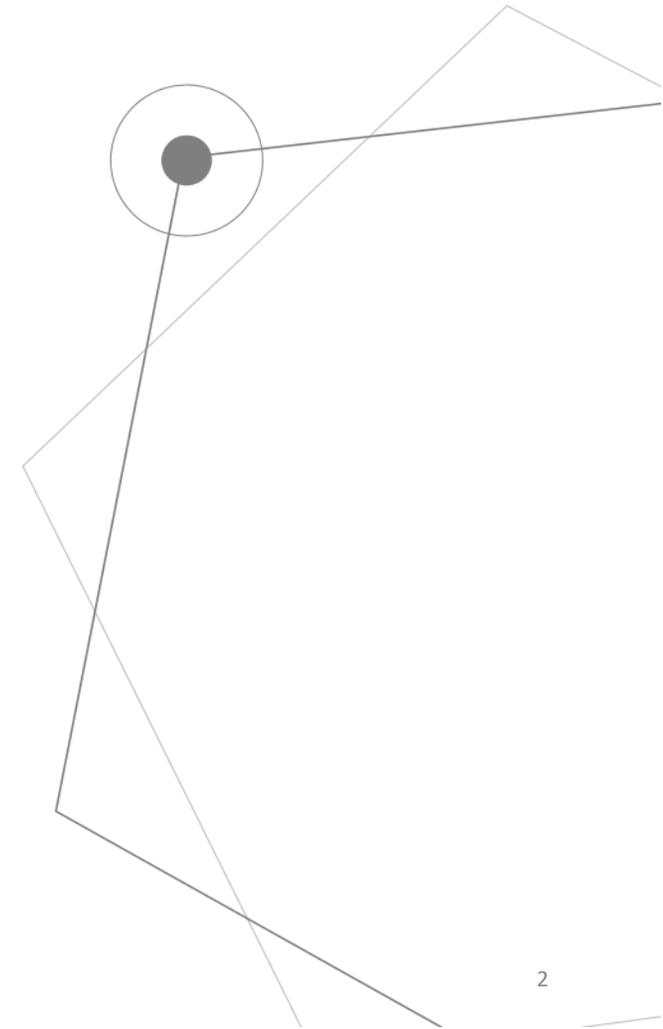
06 10 33 63 21  
[contact@amalthe.com](mailto:contact@amalthe.com)

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



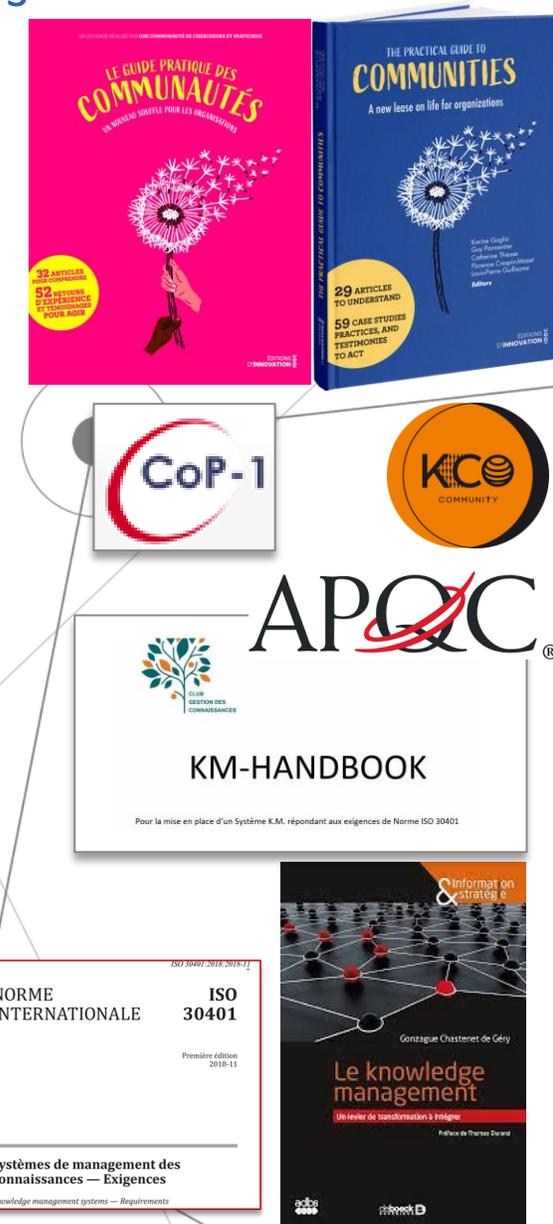
# Proposition d'assistance Communautés de pratique (CoP)

- ❖ Notre approche des communautés
- ❖ Notre offre : 5 chantiers types
  1. Webinaire de sensibilisation aux communautés de pratique
  2. Lancement d'une communauté de pratique
  3. Redesign et nouveau lancement d'une communauté de pratique moribonde
  4. Mise en place d'un programme de communautés
  5. Mesure de la valeur des communautés
- ❖ 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 **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 »)
  - 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.
  - **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 négociation et le plaisir d'être ensemble.

Une CoP diffère ainsi des équipes, projets ou groupes de travail, car il n'y a pas de lien avec une hiérarchie ni d'obligation de livrable ou de résultat. Son but est de servir les besoins de ses membres.

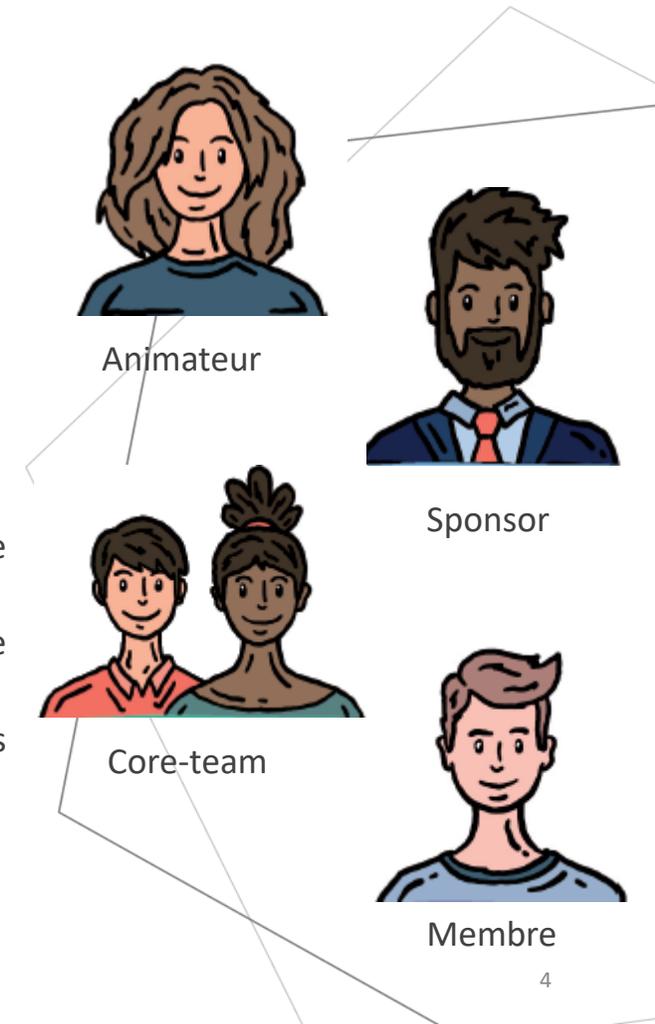
Les CoP peuvent être soit spontanées, soit pilotées. Les **communautés spontanées** se créent à la demande des membres, généralement pour développer des compétences sur une pratique donnée. Les objectifs sont définis par les membres et non par des instances hiérarchiques. Elles se développent de manière 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/animateur, 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.

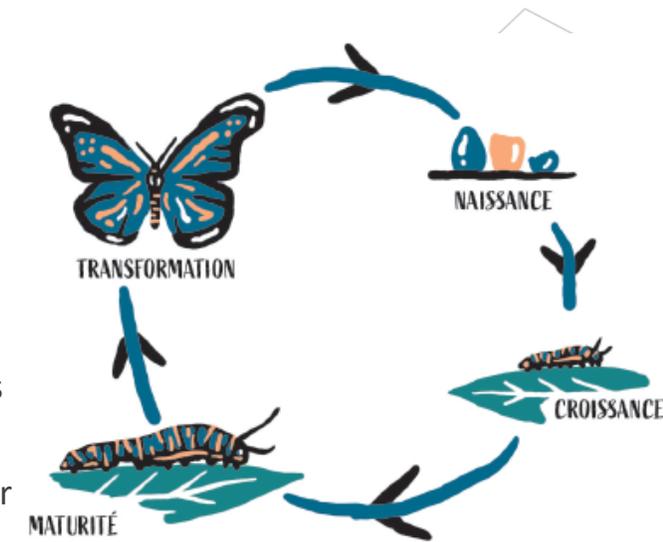
Les membres fondateurs évaluent aussi les besoins en ressources, tant matérielles qu'humaines, et définissent quelques indicateurs dont la mesure et le suivi seront utiles pour évaluer la performance de la communauté tout au long de son **cycle de vie**. Lorsque ces éléments semblent suffisamment structurés,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

Si les membres de la communauté sont éloignés physiquement, ils ont besoin d'**outils collaboratifs** pour échanger à distance de façon synchrone ou asynchrone, et pour capitaliser et mettre à disposition des connaissances. Ce type de communauté est appelé **communauté virtuelle**.

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



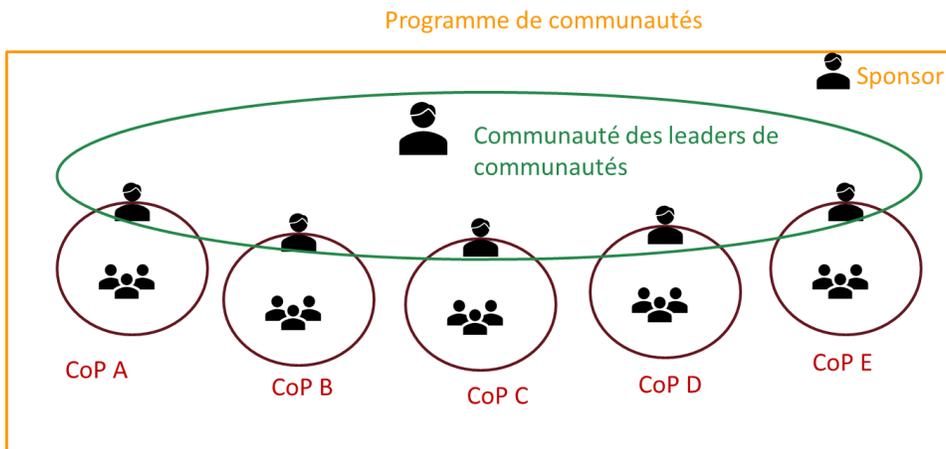
# Le programme de communautés

Un programme de communautés bien structuré peut transformer l'infrastructure sociale de l'entreprise. Il encourage l'innovation ouverte et continue en reliant les individus au-delà des frontières traditionnelles des départements. Les communautés de pratiques ne sont pas seulement des espaces de réunion ; elles sont des incubateurs d'idées et des accélérateurs de mise en œuvre des meilleures pratiques.

**Le programme de communauté met en lumière les communautés et participe à ce que la structure formelle de l'organisation les reconnaisse.** Il est le garant de la gouvernance commune des communautés et de leur alignement stratégique global.

Il est vital d'établir des **indicateurs de performance** clairs dès le début, sur **trois niveaux** :

1. Suivre les indicateurs de performance de chaque communauté et les agréger.
2. Mesurer l'engagement et la valeur tangible perçue (interviews, enquêtes...).
3. Prouver la valeur des communautés.



## Montrez-moi la valeur de vos communautés

### 3. Valeur tangible

- *Success-stories* avec des bénéfices
- Témoignages

### 2. Engagement / satisfaction

- Voix des membres - Sondages
- Valeur tangible perçue

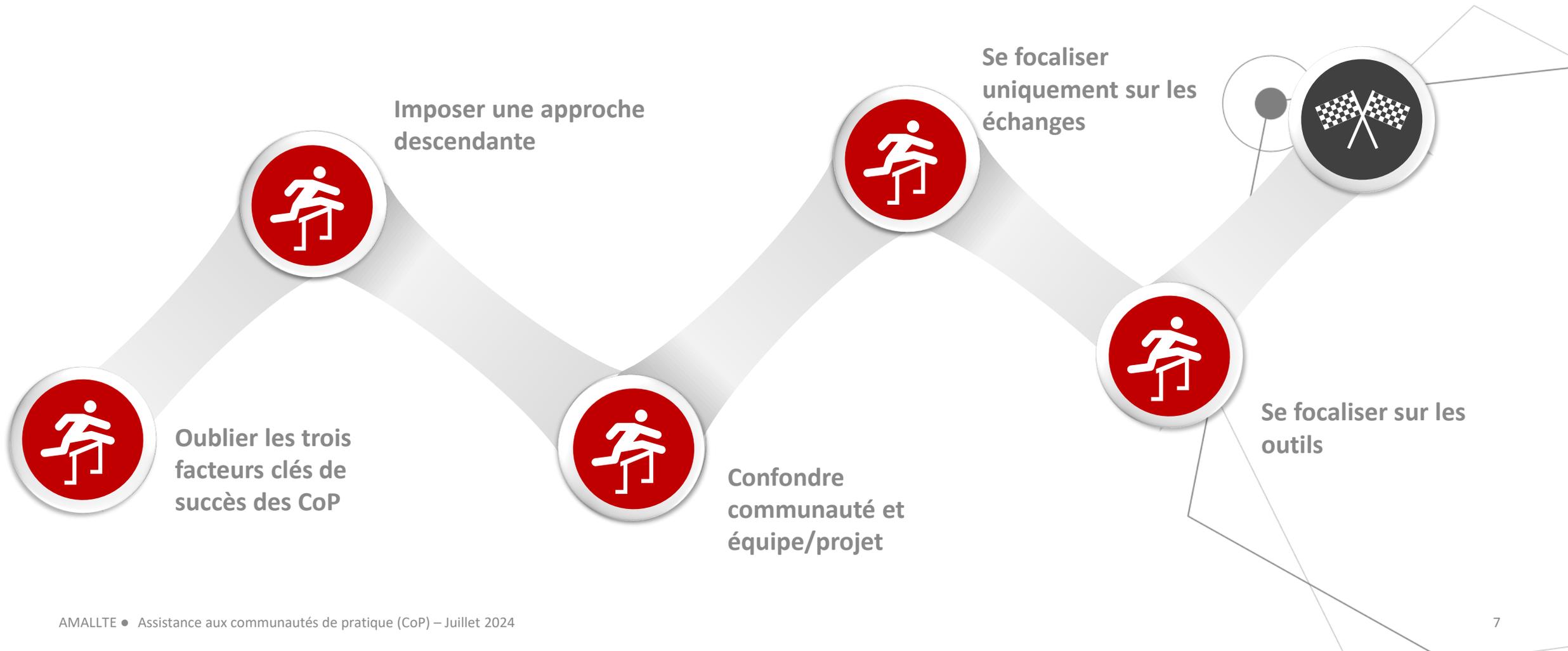
### 1. KPI adoption & participation

- Mesure de la plateforme
- Événements : fréquence, participation
- Activité des membres – nombre de membres

Les trois niveaux de mesure de la valeur des communautés

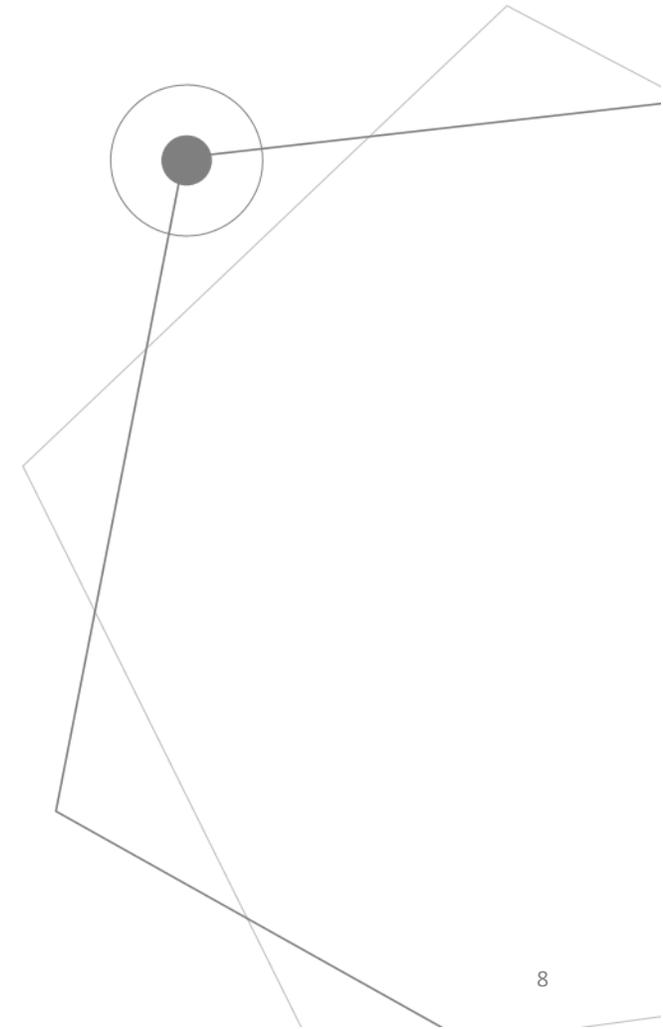


# Les écueils à éviter lors d'une démarche communauté de pratique (CoP)



# Proposition d'assistance Communautés de pratique (CoP)

- ❖ Notre approche des communautés
- ❖ Notre offre : 5 chantiers types
  1. Webinaire de sensibilisation aux communautés de pratique
  2. Lancement d'une communauté de pratique
  3. Redesign et nouveau lancement d'une communauté de pratique moribonde
  4. Mise en place d'un programme de communautés
  5. Mesure de la valeur des communautés
- ❖ L'équipe
- ❖ Nos références
- ❖ Annexes



# Chantiers types autour des communautés de pratique (CoP)

## 1 Webinaire de sensibilisation

- Ce webinaire vise à acculturer les participants au concept de communautés de pratique (CoP) virtuelle dont les membres sont situés sur plusieurs sites.
- Il permet de comprendre ce qu'est une communauté et ce que ce n'est pas. Il met l'accent sur les trois facteurs clés de succès d'une communauté.
- Pour être percutant, il est nécessaire de connaître l'état des lieux des communautés et réseaux existants

## 2-3 Lancement ou redesign d'une CoP

- 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.
- Les apports du consultant concernent :
  - Comprendre la culture de la future communauté en interrogeant quelques membres potentiels
  - Aide au choix de l'équipe d'animation de la CoP
  - Amener à réfléchir sur la raison d'être de la communauté, sur les besoins de ses membres
  - Aider à co-construire la charte de la communauté et son plan d'animation
  - Former à l'animation à distance de communautés
  - Coacher l'équipe d'animation de la CoP, aider au lancement, suivi des premiers webinaires

## 4 Programme de communautés

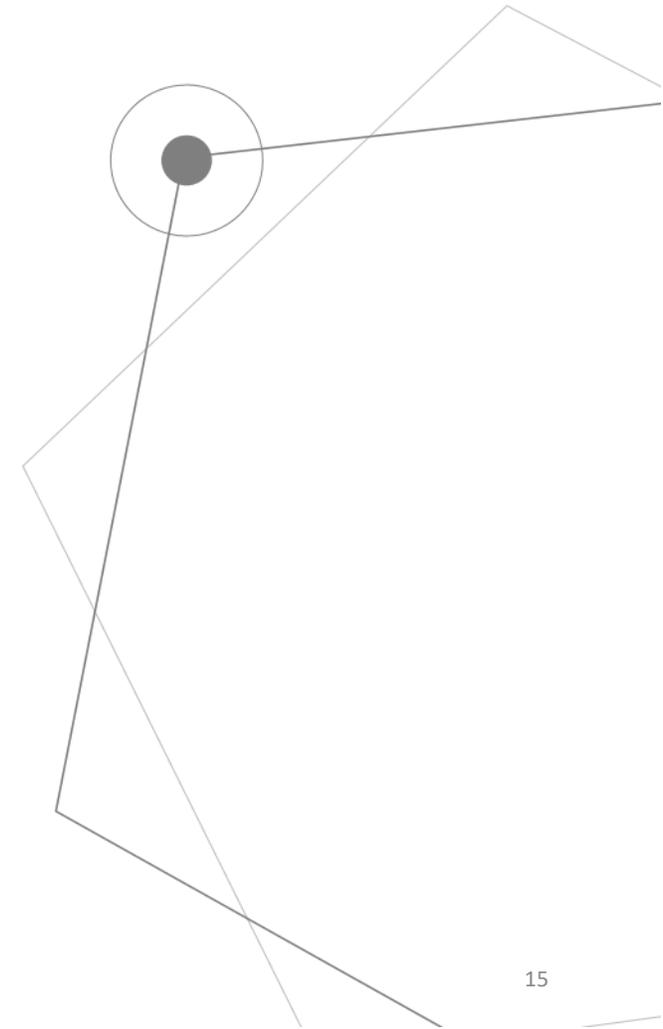
- Ce chantier vise à concevoir un programme de communautés, en s'appuyant sur un référentiel commun.
- Les apports du consultant concernent :
  - Aider à identifier les CoP les plus prometteuses
  - Créer un référentiel des communautés
  - Coacher le « community manager » qui va animer le programme de communautés
  - Apporter des formations à la demande : techniques d'animation, utilisation des outils...

## 5 Mesure de la valeur

- Ce chantier vise à mesurer la valeur tangible produite par un ensemble de communautés, en s'appuyant sur un référentiel des communautés.
- Les apports du consultant concernent :
  - Proposer plusieurs benchmarks appropriés au contexte
  - Identifier les moyens de mesurer la valeur tangible, au-delà des mesures classiques d'activité fournies par les outils
  - Coacher le « community manager » du programme de communautés à réaliser la campagne de mesure et à faire connaître les résultats.

# Proposition d'assistance Communautés de pratique (CoP)

- ❖ Notre approche des communautés
- ❖ Notre offre : 5 chantiers types
  1. Webinaire de sensibilisation aux communautés de pratique
  2. Lancement d'une communauté de pratique
  3. Redesign et nouveau lancement d'une communauté de pratique moribonde
  4. Mise en place d'un programme de communautés
  5. Mesure de la valeur des communautés
- ❖ L'équipe
- ❖ Nos références
- ❖ Annexes



# Louis-Pierre Guillaume

■ Louis-Pierre Guillaume est le fondateur et directeur de Amallte.

■ 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 cinq ans, Il est consultant, spécialiste en management des connaissances (knowledge management) et transformation digitale. À la tête du cabinet Amallte, il aide les organisations à augmenter leurs performances grâce à un KM efficient et intégré dans les pratiques métiers.

■ 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 PLS. Il est facilitateur certifié à la méthodologie LEGO® SERIOUS PLAY®.

■ Il intervient dans le secteur privé (Bouygues Travaux publics, TotalEnergies, Engie, ARaymond, Keolis, Transdev, Framatome, Schneider Electric, Schlumberger, Tereos...) et les organismes publics et parapublics (IRSN, CAPEB, MSA, OPCO 2i, Maisons & Cités, Néotoa...). Il a piloté des missions d'audit, de cadrage, d'assistance à maîtrise d'ouvrage.

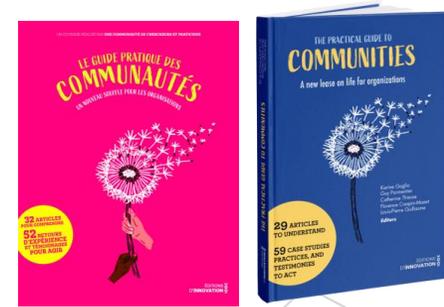
■ Il est un des experts de référence sur les communautés de pratique en entreprise en France et dans le monde, en contact avec le monde de la recherche.

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

■ Il enseigne le knowledge management à KEDGE Business School et au CNAM (INTD).

■ 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](http://www.amallte.com)

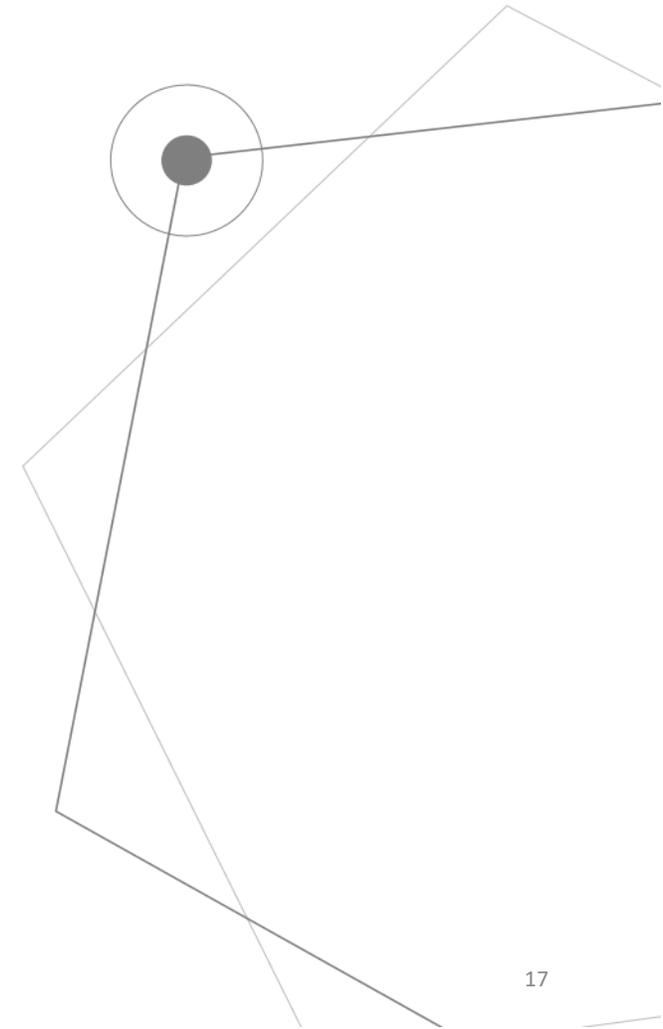


Expert communauté de pratique, ancien directeur du KM d'une grande entreprise industrielle



# Proposition d'assistance Communautés de pratique (CoP)

- ❖ Notre approche des communautés
- ❖ Notre offre : 5 chantiers types
  1. Webinaire de sensibilisation aux communautés de pratique
  2. Lancement d'une communauté de pratique
  3. Redesign et nouveau lancement d'une communauté de pratique moribonde
  4. Mise en place d'un programme de communautés
  5. Mesure de la valeur des communautés
- ❖ 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



- Sensibilisation aux communautés de pratique auprès de l'école des cadres du sport de l'INSEP
  - Formation à l'animation de communautés
  - Accompagnement au design de communautés de pratiques inter-fédérations sportives
- 2022-2023



- Accompagnement à la mise en place de communautés de pratiques d'élus de la MSA dans les territoires.
  - Accompagnement au choix d'une plateforme extranet communautaire pour les élus
- 2023-2024



- Design et direction du programme de communauté (200+ communautés, 30 000+ membres dans le monde)
  - Identification de communautés au début du programme.
  - Aide au déploiement du réseau social d'entreprise permettant aux communautés d'échanger
  - Mesure de la valeur tangible des communautés
  - Design de la wiki-encyclopédie collaborative de l'entreprise (7000 articles, 2000 contributeurs)
- 2010-2018



- Aide au design et lancement d'une CoP virtuelle regroupant des membres dans chacune des CAPEB départementales
  - Coaching de 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. Accompagnement.
  - Co-design d'un programme de CoP virtuelles
- 2022-2024



- Aide au design et lancement de la communauté virtuelle des franchisés McDonald's (des patrons de PME)
  - Design de ses canaux de communication sur Slack et Box
  - Co-animation de la communauté pour la rendre active
- 2021-2024



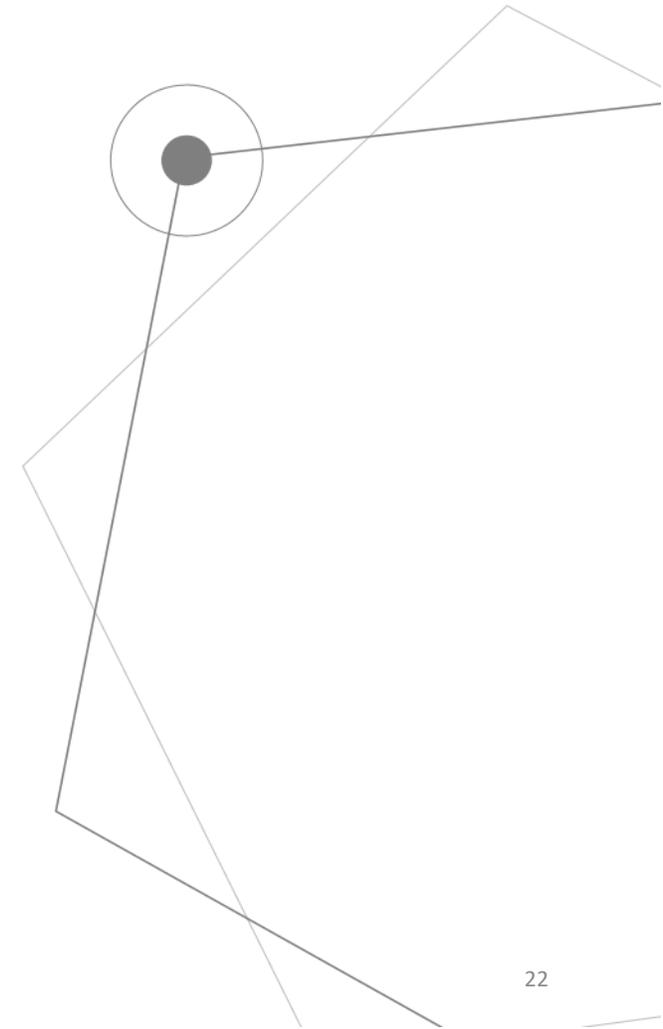
- Aide au design de la communauté virtuelle Le Gisement (1300 membres)
  - Formation des animateurs de la communauté et aide au lancement
- 2020



- Accompagnement à la mise en place de communautés de pratiques.
  - Identification de communautés.
  - Réalisation d'un référentiel de communauté de pratiques.
- 2019

# Proposition d'assistance Communautés de pratique (CoP)

- ❖ Notre approche des communautés
- ❖ Notre offre : 5 chantiers types
  1. Webinaire de sensibilisation aux communautés de pratique
  2. Lancement d'une communauté de pratique
  3. Redesign et nouveau lancement d'une communauté de pratique moribonde
  4. Mise en place d'un programme de communautés
  5. Mesure de la valeur des communautés
- ❖ L'équipe
- ❖ Nos références
- ❖ Annexes



## Les caractéristiques d'une communauté de pratique (CoP)

Un ensemble de membres...

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

qui interagissent volontairement de manière régulière



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

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

basé sur la confiance, la négociation et le plaisir d'être ensemble

## Communauté ou pas communauté ?

### Une équipe projet

- Elle produit un produit / service / fonction dans une durée définie.
- Les membres ont des tâches avec un engagement commun fort et une hiérarchie.
- Une communauté n'est pas une équipe projet.
- Elle se donne des objectifs mais elle n'a pas d'obligation de résultat.

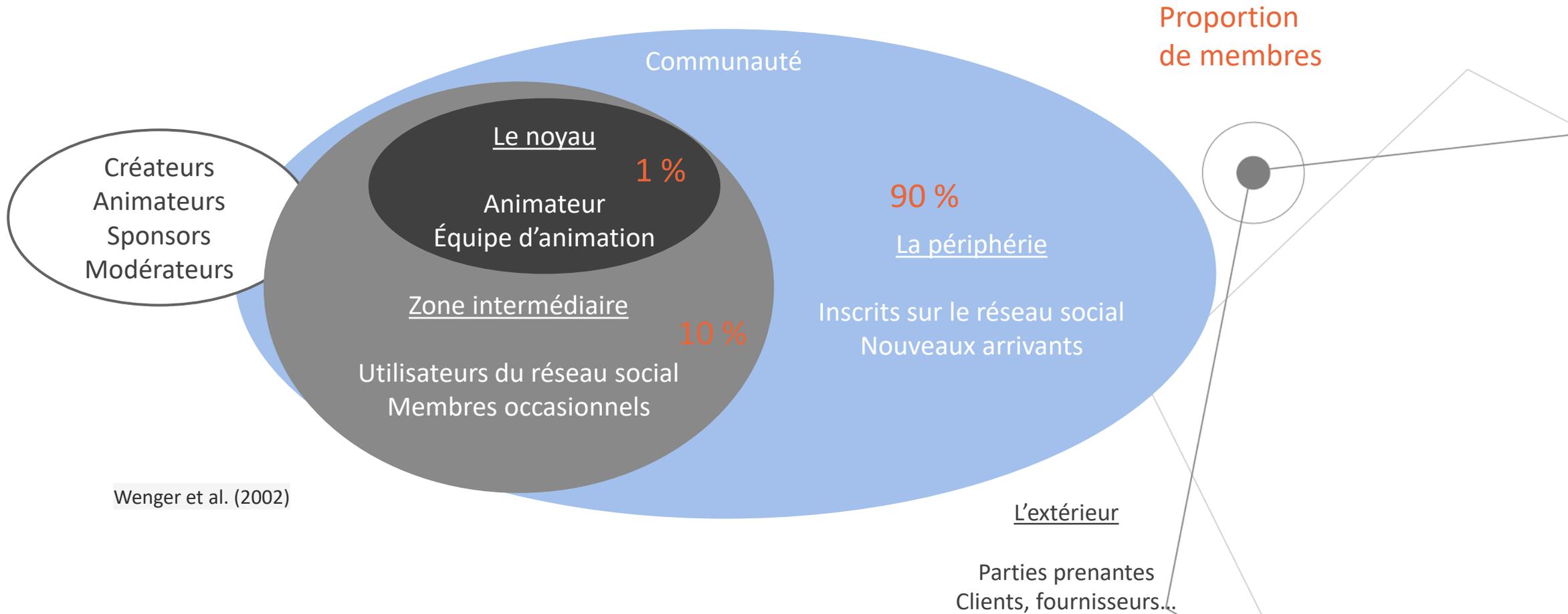
### Un réseau

- Un réseau est un ensemble de connexion. Facile d'y entrer et d'en sortir.
- Une communauté est plus qu'un réseau.
- Les membres d'une communauté participent régulièrement pour échanger avec des engagements mutuels et des valeurs partagées.

### Un outil informatique

- Un réseau social (Viva Engage / Yammer, Slack...) facilite les échanges à distance.
- Une communauté n'est pas un outil informatique.
- Les membres de la communauté virtuelle créent des boucles d'apprentissage. Ils développent ainsi des émotions et un attachement.

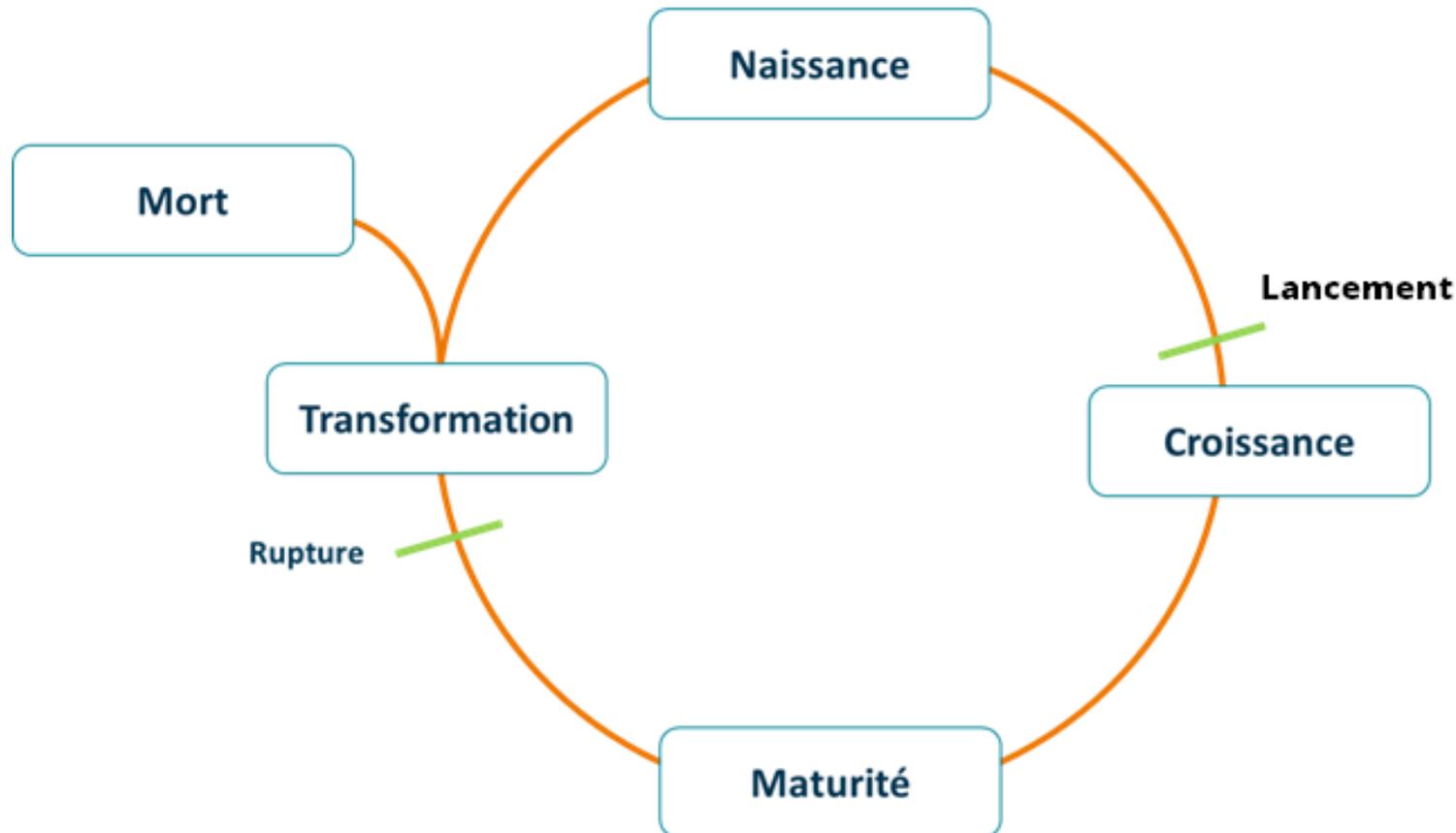
# Les membres de la communauté : un engagement différent



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; Iriberry, Leroy, 2011