

COMMENT PILOTER UNE COMMUNAUTE DE PRATIQUE ? UNE APPROCHE LONGITUDINALE DE LA COMMUNAUTE DES PRENEURS DE SON DE RADIO-FRANCE

Jean-Philippe Bootz *, Pascal Lièvre **, Lorena Mayorca ***¹

*Université de Franche-Comté, HuManiS-EM Strasbourg

**Université d'Auvergne, FBS Clermont, CRCGM

***Université d'Auvergne, CRCGM

Résumé : Avec l'avènement d'une économie fondée sur les connaissances, les communautés de pratique constituent pour les entreprises des structures intéressantes pour parvenir à manager leurs connaissances. Les exemples d'organisations ayant tenté d'instaurer en leur sein ces communautés de pratique pilotées se sont ainsi multipliées ces dernières années. Ces structures hybrides posent de vrais difficultés en matière de pilotage notamment la capacité à concilier deux forces a priori contradictoires : l'auto-organisation et le contrôle. Si l'on trouve dans la littérature des travaux empiriques récents permettant de dessiner les contours généraux de ces communautés de pratiques pilotées [CPP], ces derniers n'éclairent pas suffisamment la manière dont s'effectue concrètement ce pilotage au quotidien et sur une longue période de temps. L'objet de notre communication est ainsi d'analyser par l'intermédiaire d'une étude de cas longitudinale, la construction et le développement d'une communauté pilotée au plus près de ce qu'ont vécu les acteurs. Il s'agit de la communauté des « preneurs de son » de Radio-France. Nous cherchons à apprendre de ce cas et le poser comme un cas qui permet d'observer concrètement le pilotage si délicat et paradoxal d'une communauté sur une période d'une dizaine d'années. Le mode de pilotage s'est effectué chemin faisant, par essai et erreur, pour permettre à la fois le développement de la communauté de pratique, mais aussi de l'orienter vers les attentes de l'entreprise.

Mots clés : Communauté de pratique, communauté de pratique pilotée, études de cas longitudinales, Radio France.

¹ Nous remercions Jean-Louis Ermine d'avoir joué le rôle de médiateur vis-à-vis de Martine Chicault dans le cadre de la thèse de Lorena Mayorca dont l'objet est d'étudier cette communauté de pratique. Nous remercions Martine Chicault de nous avoir ouvert les portes de cette communauté des preneurs de son qu'elle a pilotée pendant une dizaine d'année. In fine, elle a validé les propos relatifs au dispositif dans cette communication.

Introduction

L'émergence d'un nouveau contexte économique depuis les années 90 se traduit selon de nombreux travaux de recherche [Nonaka, Takeuchi, 1995 ; Cohendet, 2003 ; Foray, 2009] comme un régime d'innovation intensive où le positionnement concurrentiel est assuré fondamentalement par l'innovation, secondairement par la qualité, et en dernière ligne par le prix. Ce nouveau contexte change en profondeur le fonctionnement des organisations en mettant en leur cœur un objet curieux que sont les connaissances. La performance de l'organisation repose sur sa capacité à générer, transmettre, capitaliser des connaissances comprises comme les opérations constitutives du moteur de l'innovation. Dans cette nouvelle perspective stratégique, l'un des outils possible du management des connaissances est la communauté de pratique [CoP] [Wenger 1998, Lave et Wenger, 2000 ; Cohendet et al., 2006, Bootz et Kern, 2009]. De très nombreuses entreprises se sont ainsi mobilisées autour de la construction de ce type de communauté : *Learning Groups* de Hewlett-Packard, *Family-Groups* de Xerox, *Peer Groups* de British Petroleum, des *Knowledge Networks* d'IBM ou du *Club KM* interne à EDF-GDF. Mais le management de ces communautés pose de nombreux problèmes car d'une part au sein des entreprises on ne maîtrise pas toujours suffisamment ce qu'est fondamentalement une communauté [son caractère « informel », la nature de l'engagement des participants, la question des identités individuelles et collectives, les règles du jeu explicites et implicites...] et surtout on ne sait pas suffisamment comment la piloter. Le pilotage par la direction implique en effet que ces structures se distinguent clairement des CoPs spontanées dont l'émergence est uniquement contingente à l'auto-organisation de ses membres liés par une passion commune. Les communautés de pratique pilotées [CoPPs] constituent ainsi des structures hybrides qui conservent pour partie leur dimension auto-organisée tout en étant articulées à l'organisation formelle [Dupouet et Barlatier, 2011]. Cela suppose de parvenir à concilier deux logiques a priori contradictoires : l'auto-organisation et le contrôle [Bootz, 2012]. Si l'on trouve dans la littérature des travaux empiriques récents permettant de dessiner les contours généraux de ces CoPPs et d'établir des typologies [Probst et Borzillo, 2007; 2008; Borzillo *et al.*, 2008 ; Dupouet et Barlatier, 2011], ces derniers n'éclairent pas suffisamment la manière dont s'effectue concrètement ce pilotage au quotidien et sur une longue période de temps. L'objet de notre communication est ainsi d'analyser, par l'intermédiaire d'une étude de cas longitudinale [Yin, 2009], la construction et le développement d'une communauté pilotée au plus près de ce qu'ont vécu les acteurs. Il s'agit de la communauté des « preneurs de son » mise en œuvre par Martine Chicault au sein de Radio-France depuis 2002 qui apparaît comme « exemplaire » sur de nombreux aspects et propre à faire l'objet d'une investigation approfondie. Nous cherchons à apprendre de ce cas et à le poser comme un cas qui permet effectivement d'observer le pilotage si délicat et paradoxal d'une communauté sur une période d'une dizaine d'années. Le mode de pilotage s'est effectué chemin faisant, par essai et erreur, pour permettre à la fois le développement de la communauté de pratique, mais aussi de l'orienter vers les attentes de l'entreprise. Par ailleurs, le responsable du pilotage de la communauté a eu toujours conscience d'une part qu'il fallait co-piloter la communauté avec un membre élu de la communauté pour conserver son mode de fonctionnement auto-organisé et d'autre part qu'elle devait jouer un rôle de protection de la communauté vis-à-vis de la direction qui a toujours tendance à vouloir contrôler, orienter, formaliser ce type d'initiative.

Dans un premier temps nous ferons un état de littérature sur les communautés de pratiques auto-organisées et pilotées. Dans un deuxième temps, nous rendrons compte du cas de la communauté de pratique pilotées de Radio-France au plus près de ce qu'ont vécu les acteurs

en situation. Enfin nous dégageons dans une conclusion-discussion les premiers résultats de ce travail.

1. Des Communautés de pratique auto-organisées aux communautés pilotées

1.1. Les communautés de pratique auto-organisées : les origines

Les premiers travaux sur les communautés s'inscrivent dans le courant « situationniste » de l'apprentissage qui met notamment en exergue que les processus cognitifs et de construction de sens des acteurs en situation sont des constructions culturelles et sociales [Lave, 1988, 1993] et par ailleurs que la pratique même est un processus d'apprentissage [Wenger, 1998 ; Brown et Duguid, 1991]. En réaction aux théories classiques de l'apprentissage qui n'intègrent pas suffisamment la complexité des contextes sociaux et des pratiques réelles, ces travaux cherchent à prendre pleinement en compte le caractère situé de la connaissance [Greeno et Moore, 1993] en envisageant l'apprentissage comme une construction sociale [Lave, 1988, 1993]. La pratique est ainsi appréhendée comme une source de structure sociale et l'apprentissage comme une participation sociale où se négocient les significations relatives à l'action [Wenger, 1998].

En adéquation avec les perspectives situationnistes, l'identification des premières communautés s'est réalisée au travers d'études de cas longitudinales par le biais d'observations participantes afin de se centrer sur le fonctionnement effectif, et pas seulement abstrait et prescrit, des collectifs de travail. J. Orr [1990] a ainsi suivi pendant un an une équipe de techniciens chargés de la réparation des photocopieurs au sein de Xerox. Son travail d'observation laisse apparaître le caractère ambivalent du métier de réparateur qui, d'une part, suppose une forte autonomie dans la mesure où le réparateur doit intervenir seul face à la machine du client avec pour seul appui un guide d'utilisation répertoriant les procédures de résolution des pannes standards et, d'autre part la communauté que forment entre eux l'ensemble des réparateurs et qui repose sur l'entraide mutuelle et la résolution collective des pannes inhabituelles.

Cette communauté se crée par l'intermédiaire de rencontres souvent informelles durant lesquelles les réparateurs échangent notamment des « histoires de guerres » [*war stories*] décrivant la manière dont ils sont parvenus à résoudre des pannes complexes pour lesquelles le manuel était inopérant. Cette transmission des connaissances en acte [Lièvre et Rix-Lièvre 2012] accumulées durant les différentes interventions permet ainsi la constitution d'un stock de connaissances expérientielles qui parvient à compenser les prescriptions « froides » et souvent déconnectées de la réalité des guides d'utilisation des photocopieurs. Constatant l'écart entre le processus prescrit des tâches et les pratiques organisationnelles, les individus s'efforcent de développer une compréhension et une action ancrées dans l'activité authentique de leur travail quotidien [Brown et Duguid, 1991].

Parallèlement à Orr, Wenger mène un travail d'observation similaire auprès d'un service de traitement des dossiers de remboursement d'une entreprise d'assurance maladie. Wenger [1998] va alors mobiliser la notion de « communauté » pour expliquer cette entraide et poser les bases de critères permettant de repérer l'aspect communautaire des collectifs de travail. Il va montrer que cette entraide quotidienne dépend d'un engagement mutuel [capacité et volonté des individus de connecter efficacement leurs compétences avec celles des autres et négocier ensemble le sens des solutions] et du sentiment d'une entreprise commune [l'entraide a une signification pour chacun, confère des responsabilités à chacun vis-à-vis de

la communauté]. Wenger montre que cette entraide produit des solutions qui sont mémorisées par le collectif dans un répertoire partagé incarné dans des pratiques opérationnelles et un vocabulaire commun [référentiel commun] mais aussi dans des représentations communes sous-jacentes ou encore dans les documents ou outils opérationnels créés collectivement [ici considérés comme des artefacts qui donnent forme et stabilisent l'expérience commune au travers d'un phénomène de réification]. La négociation de sens émerge ainsi d'un mouvement dialectique entre participation et réification [Dameron et Josserand, 2009]. C'est à la fois à travers la participation à la communauté et la construction collective d'artefacts que les membres négocient le sens de leur action au sein du collectif. C'est également à travers ce processus de négociation de sens que se construit l'identification au groupe et que se joue l'évolution de la communauté [Dameron et Josserand, 2007].

Wenger [1998] considère ainsi que la communauté de pratique ne constitue ni un groupe, ni une équipe, ni un réseau, mais une structure sociale identitaire qui permet par exemple l'accueil et l'apprentissage des nouveaux embauchés. Une communauté de pratique rassemble ainsi des membres homogènes, engagés dans la même pratique, et dont l'objectif principal est l'amélioration de l'activité à travers une réflexion sur les pratiques. C'est « *un groupe d'individus qui partagent un même centre d'intérêt, un certain type de problème, ou une passion commune pour un sujet, et qui cherchent à approfondir leurs connaissances et expertises dans ce domaine en interagissant régulièrement* » Wenger et al. [2002, p.4].

Les CPs se caractérisent fondamentalement par leur nature auto-organisée [Brown et Duguid, 1991, 1998 ; Bootz, 2009]. En effet, les individus participent à ces communautés, non pas parce que la hiérarchie les y pousse, mais parce que cette participation leur permet de développer leur expertise et d'améliorer leur compétence dans leur domaine d'activité.

L'autonomie et l'identité des communautés de pratiques autorisent ainsi l'acquisition collective et le traitement des stimuli de l'environnement [Wenger, 1998 ; Dibiaggio, 1999] et sont essentielles pour que l'agent puisse se définir lui-même relativement à son environnement et pour que les membres de la communauté puissent se comporter collectivement. L'identité se construit à travers un processus d'engagement mutuel. Elle est construite autour des activités communément comprises et continuellement négociées par ses membres. Être membre d'une communauté implique ainsi un engagement profond au sein d'un système dynamique qui est continuellement redéfini par les actions de ses membres.

En d'autres mots, l'individu et la communauté constituent des réseaux interactifs emboîtés, les individus transformant et maintenant la communauté en s'appropriant les pratiques de la communauté [Lemke, 1997] qui, de son côté, transforme et maintient les individus en leur offrant des opportunités d'appropriation et éventuellement d'acculturation résultant de leur adhésion aux valeurs de la communauté [Reed, 1991]. C'est ainsi que l'engagement mutuel qui lie les représentants dans une entité sociale, assure la cohésion de la communauté et le recrutement de nouveaux membres. De là, l'évaluation d'un individu est faite par la communauté de pratique. Elle est concentrée à la fois sur les valeurs adoptées par l'individu et sur les progrès faits dans sa pratique, les deux étant co-constitutifs.

Enfin, les communautés de pratique reposent essentiellement sur des processus de socialisation [Nonaka et Takeuchi, 1995] permettant l'échange de « savoir-faire » tacite et socialement localisé [Brown et Duguid, 1998] facilité par la construction d'un répertoire partagé de ressources communes [routines, sensibilités, artefacts, vocabulaires, styles, etc.].

1.2. Les communautés de pratique pilotées : une typologie

Du fait de leur caractère auto-organisé, les CoPs ont pendant longtemps été considérées par le management comme des structures non identifiées. Récemment cependant, les entreprises cherchant à nourrir et à développer de manière active de telles communautés se sont multipliées. A titre d'exemples, Siemens [Probst et Borzillo, 2007], British Petroleum [Cohendet et al., 2006, 2010], IBM [Gongla et Rizzuto, 2001], le Conseil de l'Europe [Creplet et Dupouet, 2009], GDF-Suez [Blanchot-Courtois et Ferrary 2009 ; Dupouet et Barlatier, 2011 ; Gosselin et al., 2010], ou encore Schlumberger [McDermott et Archibald, 2010] se sont engagés dans une démarche de gestion des connaissances articulée autour de leurs communautés de pratique.

Pour les organisations s'engageant dans une telle démarche, la difficulté réside désormais dans le pilotage des communautés. Il est en effet nécessaire que celles-ci produisent des éléments en phase avec les préoccupations de la firme, sans pour autant que soit étouffée la dimension auto-organisée qui fait leur intérêt. Dans ce cadre, le problème à surmonter est de « stimuler sans étouffer » les activités de la communauté [Josserand et Saint Leger, 2004]. Cette forme de « soutien non intrusif » [Grimand, 2006, p. 150] est délicate. Elle suppose d'aller à l'encontre de la culture managériale classique qui tolère mal l'existence d'espaces non contrôlés et d'éviter de succomber à la « tentation de la hiérarchie » [Josserand et Saint Leger, 2004]. La littérature met en avant deux mécanismes permettant de réaliser cet arbitrage délicat : la fixation d'objectifs et de livrables et une gouvernance fondée sur les rôles de manager et de sponsor [Probst et Borzillo, 2007 ; Borzillo et al., 2008 ; McDermott et Archibald, 2010, Bootz, 2012].

Le sponsor, en général une personne occupant un niveau hiérarchique élevé, a pour rôle de garantir que la communauté dont il a la charge dispose des ressources et du temps nécessaires à son fonctionnement tout en veillant à ce que l'activité de la communauté reste en ligne avec celle de l'organisation [Wenger et Snyder, 2000 ; Dupouet et Barlatier, 2011].

Le manager a quant à lui en charge d'assurer une coopération effective et un renforcement des liens de confiance entre les membres [Lesser et Everest, 2001, Buchel et Raub, 2002], pour leur permettre d'échanger des connaissances liées à la pratique via notamment l'aménagement de l'espace de travail et la mise à disposition d'outils informatiques [Wenger et al., 2002 ; McDermott et Archibald, 2010 ; Borzillo et al. 2011]. Il devient dans ce cadre un « jardinier des connaissances qui doit préparer un terrain fertile pour que les communautés puissent s'épanouir » [Cohendet et al., 2010]. Il est chargé de donner « une âme » à la communauté en participant activement à la construction de son identité [Gosselin et al., 2010, p.43].

Les communautés pilotées regroupent en pratique des réalités multiples. Il existe en effet des éléments de diversification importants comme l'environnement interne [Josserand, 2004], le niveau de maturité [McDermott, 2000 ; Gongla et Rizzuto, 2001 ; Wenger et al. 2001 ; Dameron et Josserand, 2004, 2007], le degré de formalisme institutionnel, la taille ou la structure de gouvernance [CEFRIO, 2005]. Une synthèse récente [Bootz, 2012] des études empiriques les plus significatives² proposant des typologies à savoir Probst et Borzillo [2007,

² La significativité renvoie ici au fait que les travaux se centrent spécifiquement sur des propositions de typologies de CoPPs et impliquent l'analyse d'un nombre important de CoPPs et/ou d'organisations. Borzillo et al. [2008] analysent ainsi 16 CoPPs dans 9 entreprises, Probst et Borzillo [2007] : 47 CoPPs dans des entreprises comme Siemens, IBM, Oracle, Coopers ; Probst et Borzillo [2008] : 56 CoPPs au sein de Mitsubishi, Mazda, Pioneer, Bearing Point, Degussa,... et enfin Dupouet et Parlatier [2011] se sont appuyés sur les 130 communautés pilotées recensées au sein de GDF-SUEZ [Cf. annexe1].

2008], Borzillo et al. [2008], Dupouet et Barlatier [2011] permet l'identification deux types de CoPPs [les CoPPs *stratégiques d'exploration* / CoPPs *opérationnelles d'exploitation*³].

1.2.1. Les communautés stratégiques d'exploration pilotées par des intrapreneurs

Les communautés stratégiques [Probst et Borzillo, 2007, 2008 ; Borzillo et al, 2008] se centrent sur l'échange continu d'idées innovantes en favorisant le développement et le partage de pratiques et de connaissances à travers les divisions de l'organisation. Elles correspondent à ce titre à ce que Dupouet et Barlatier [2011] désigne par CoPP d'exploration [au sens de March, 1991] dans la mesure où les connaissances produites ne visent pas l'amélioration des processus existants, mais bien la production de connaissances substantiellement nouvelles ayant une portée stratégique pour l'organisation.

Elles bénéficient à ce titre d'un soutien actif de la part de la direction. Cette dernière nomme ainsi un sponsor qui va attribuer d'importantes ressources destinées notamment à fournir aux membres le temps et les infrastructures nécessaires à leur participation aux activités de la communauté. Le manager doit, quant à lui, non seulement assurer le processus de création et de partage de connaissances en interne via la connexion régulière de ses membres, mais également le reporting des activités de la communauté au sponsor. Il organise ainsi des rencontres pluri-annuelles entre les membres et les sponsors afin de passer en revue les pratiques les plus innovantes et d'en mesurer la contribution sur la performance de l'organisation.

La caractéristique fondamentale du manager de ce type de communauté est sa capacité à identifier et sélectionner des sujets innovants et à fédérer ensuite en interne des expertises de domaines différents autour de ces sujets. Pour cela, il doit pouvoir identifier dans les différentes strates de l'entreprise des poches de connaissances qu'il juge pertinentes à la fois pour nourrir son processus d'idéation et pour l'instruire dans le cadre d'une réflexion collective. Il doit ainsi disposer d'une capacité d'observation et d'assimilation des « signaux faibles ». Dans ce contexte, il n'est pas forcément un expert du domaine. Sa compétence se centre en effet moins sur une maîtrise technique des sujets abordés que sur une connaissance des réseaux intra-organisationnels et sur sa faculté à les articuler pour faire émerger une tension créatrice source d'innovation. La capacité du manager à gérer la forte tension auto-organisation/contrôle qui règne au sein de ces communautés constitue un élément fondamental. Compte tenu de la dimension stratégique des sujets explorés, ces communautés sont en effet initiées ou validées par la direction et leur gouvernance via le sponsor peut être forte [objectifs quantifiés, contrôle des résultats, reporting, ...]. L'absence de passion stricto sensu, combinée à l'interventionnisme de la direction implique que le principal danger qui guette ce type de communauté est sa disparition, voire son basculement vers un fonctionnement hiérarchique traditionnel de type groupe-projet [Gosselin et al., 2010]. Dans ce cadre il est indispensable que le manager parvienne à faire émerger un mode fonctionnement fondé sur un système de normes partagées et co-construites par les membres favorisant un climat de confiance et une liberté d'expression [Probst et Borzillo ; 2007, Dupouet et Barlatier, 2011 ; Bootz, 2012]. C'est en effet essentiellement cette dimension qui fonde le moteur de la participation des membres et permet de maintenir une filiation avec les CoPs spontanées. Cette tension peut également être gérée de manière dynamique par un

³ Les termes employés pour désigner les 2 CoPPs sont issus de la synthèse des travaux empiriques cités. Borzillo et al. [2008], Probst et al. [2007, 2008] parlent de communautés stratégiques ou de « probing communities », Dupouet et al. [2011] utilisent la notion de communauté d'exploration ... nous fusionnons ainsi les termes à travers la notion de « communautés stratégiques d'exploration ».

désengagement progressif du sponsor et du coordinateur au profit des membres de la communauté [Gosselin et al., 2011].

Selon Bootz [2012] le manager de communautés stratégiques relève de l'intrapreneur dans la mesure où il cherche à explorer des sujets innovants souvent à contre-courant de la culture dominante de l'organisation. L'intrapreneur cherche en effet à développer la créativité organisationnelle porteuse d'innovation et à favoriser le développement de nouvelles activités en explorant des opportunités nouvelles en marge de l'activité dominante [Woodman *et al.*, 1993]. Ce « déviant positif » [Alter, 2000] constitue « un être hybride » entre la figure du manager et celle de l'entrepreneur [Basso, 2004]. À l'image de l'entrepreneur, les facteurs de motivation de l'intrapreneur sont à la fois intrinsèques [recherche de responsabilité et d'autonomie, volonté de faire aboutir un projet] [Hernandez, 2001] et extrinsèques [recherche de reconnaissance sociale voire d'enrichissement] [Hornsby *et al.*, 1994].

1.2.2. Les communautés d'excellence opérationnelle ou d'exploitation pilotées par des experts

Les communautés opérationnelles [Probst et Borzillo, 2007, 2008 ; Borzillo et al, 2008] se composent d'experts qui se transfèrent des pratiques de nature technique et opérationnelle afin d'optimiser leurs activités quotidiennes. Ces communautés sont clairement orientées exploitation [Dupouet et Barlatier, 2011] dans la mesure où elles se centrent sur l'amélioration des façons de faire existantes. Dans le cadre des communautés opérationnelles d'exploitation la tension contrôle/auto-organisation est moins vive que pour les communautés d'exploration. Dans la mesure où elles se centrent sur l'optimisation des activités quotidiennes, le contrôle effectué par la direction via le sponsor est beaucoup plus souple et ne repose pas sur la mise en place et le suivi d'objectifs quantifiables. Le manager, dans ce cadre, est surtout préoccupé par sa capacité à soutenir l'excellence opérationnelle de la communauté. Il évalue, contrôle, valide les pratiques et les compétences des membres. Il doit à ce titre maîtriser les compétences techniques liées à l'activité et bénéficier d'une forte légitimité sociale. Cette double dimension cognitive et sociale est précisément ce qui fonde la définition de l'expert [Bootz et Schenk, 2009, 2011, 2013]. On peut dès lors le qualifier d'« expert manager » dans la mesure où le statut d'expert constitue un pré-requis indispensable au pilotage de ce type de communauté [Bootz, 2012]. Les communautés d'exploitation reposent généralement sur l'institutionnalisation de communautés spontanées dans lesquelles les leaders naturels auront déjà été désignés par les membres. Dans le cas où la communauté est initiée par la hiérarchie, plutôt que d'imposer un manager et de construire artificiellement une communauté, il est préférable de jouer un rôle de facilitateur en fournissant simplement un environnement interne favorable à la création de telles communautés [Wenger et al, 2002] et d'attendre que la communauté et le leader émergent naturellement des interactions entre les membres [Bootz et al., 2013]. Cela permet en outre de transférer une partie de la gestion de l'expertise vers les individus et les structures sociales intermédiaires de l'entreprise et cela à moindre coût étant donnée la nature auto-organisée de ces communautés [Bootz, 2009]. La gestion des experts via les outils RH classiques [formation, mobilité, recrutement] nécessite en effet des investissements lourds en temps et en ressources [Bootz et Schenk, 2013].

La proximité cognitive et géographique de l'expert-manager avec les membres implique que pour maintenir l'unité de la communauté et pour assurer les processus de partage de connaissances et de pratiques, il doit promouvoir des espaces de socialisation en s'appuyant davantage sur des rencontres physiques en face-à-face plutôt que par un usage extensif des outils TI. Il devra néanmoins y avoir recours afin de favoriser les processus de formalisation et de diffusion des best practices qui constituent pour la direction de l'entreprise un moteur

essentiel de sa volonté de piloter ce type de communauté [Cohendet et Diani, 2003]. Dans une perspective de diffusion intercommunautaire, ces outils doivent également correspondre aux caractéristiques des « objets frontière » [Wenger, 1998], à savoir la modularité, la polyvalence, l'abstraction et la standardisation [Chanal, 2000]. Ces outils doivent ainsi être suffisamment modulables pour s'adapter aux contraintes locales et suffisamment robustes pour maintenir une identité commune entre les communautés [Star et Greisemar, 1989]. La circulation des bonnes pratiques entre communautés différentes sera également renforcée dans le cas où l'expert-manager parvient à tenir un rôle d'acteur interface soit en tant que « traducteur » [Brown et Duguid, 1998] soit en tant que « courtier de connaissances » [Brown et Duguid, 1998 ; Wenger, 1998]. Cette typologie [Cf. tableau 1] repose certes sur des travaux empiriques significatifs mais il n'en demeure pas moins qu'elle ne dégagne en réalité que des « idéaux-types » au sens weberien, c'est-à-dire des formes pures de l'entendement qui ne se retrouvent jamais telles quelles dans la réalité mais dont la fonction heuristique facilite l'appréhension sensible de situations [Wacheux, 1996]. Elle nous laisse également sans réponse sur la manière dont le pilotage s'opère concrètement, sur les mécanismes précis qui permettent la construction de ce type de communauté et sur les difficultés que suppose ce pilotage.

Tableau 1 : Typologie des communautés de pratique

Types de CoP	CoP Spontanées	CoP Pilotées	
		CoPP <i>stratégiques d'exploration</i>	CoPP <i>opérationnelle d'exploitation</i>
Objectif	Développement des compétences sur une pratique donnée	Développement de connaissances stratégiques et innovantes facteurs de performance	Optimisation des processus en place par l'échange de best practice
Gouvernance / Pilotage	Les objectifs sont définis par les membres et non par des instances hiérarchiques et concernent globalement l'amélioration continue de l'activité	Objectifs stratégiques fixés conjointement par le sponsor et le manager. Contrôle systématique par le sponsor de la cohérence entre objectifs de l'organisation et type de pratiques développées par la CoPP	Objectifs opérationnels fixés par le manager qui contrôle la qualité des pratiques et des compétences des membres Faible sponsorship [non initiée par la direction et/ou jugée non prioritaire]
Profil du manager	Expert interne désigné par les membres de la communauté	Intrapreneur - « déviant positif » - Besoin d'autonomie, de responsabilités et de reconnaissance	Expert - Légitimité sociale et cognitive - Acteur interface

2. Etude de cas : la communauté des preneurs de son de radio France

2.1. Méthodologie

Nous proposons de rendre compte de l'histoire de la communauté de pratique de Radio-France au plus près de ce qu'ont vécu les acteurs. La recherche menée s'inscrit dans une perspective de « Grounded Theory » [Glaser et Strauss, 1967] dans le cadre d'une

épistémologie de la pratique reconnaissant le registre de la pratique comme irréductible à une logique théorique [Schon, Bourdieu...]. Nous nous référons ici à la méthode d'étude de cas telle qu'elle est développée par Yin [2009]. Il s'agit d'une stratégie de recherche à part entière qui vise la compréhension en profondeur des phénomènes complexes où de nombreux facteurs interviennent tout au long d'un processus, du point de vue de leur dynamique interne. L'étude de cas repose sur une enquête empirique qui étudie un phénomène contemporain dans son contexte de vie ordinaire où les limites entre le phénomène et son contexte ne sont pas nettement évidentes et dans lequel des informations multiples sont utilisées. Nous travaillons sur un cas unique avec une volonté à la fois intrinsèque et instrumentale [Stake, 1995]. Il s'agit tout autant d'apprendre du cas à l'écart de tout corpus théorique que de mettre à l'épreuve le cadre théorique proposé. Ainsi, notre investigation s'inscrit résolument dans le champ de la théorie ancrée de Glaser et Strauss [1967] mobilisant une démarche abductive au sens de Pierce [Richardson, 2006], entendue comme une opération d'inférence non logique [Koenig, 1993], propre à légitimer la construction des hypothèses plausibles [Avenier, Gavard-Perret, 2008], dans des interactions systématiques entre le terrain et le corpus théorique.

Nous avons mobilisé pour réaliser cette histoire différentes sources : l'ensemble des documents réalisés par cette communauté, les écrits de Martine Chicault qui a piloté cette communauté dans la cadre du club Gestion des connaissances, des interviews de Martine Chicault sur l'histoire de cette communauté, et enfin notre participation à des réunions de la communauté de pratique. Nous avons triangulé l'ensemble de ces données en restant au plus près du point de vue des acteurs. L'ensemble des entretiens et des réunions auxquelles nous avons participé ont fait l'objet d'enregistrements et ont été retranscrits de manière littérale dans l'optique de respecter les formulations originales des acteurs. L'ensemble du corpus a fait l'objet d'une analyse thématique. Nous avons reproduit en annexe deux tableaux qui rendent compte des différentes sources [entretiens, sources secondaires] que nous avons utilisées.

2.2. Présentation de Radio-France

Radio-France est le premier groupe radiophonique en France, en charge de la production radiophonique mais aussi de la production musicale. Il est aussi l'un des principaux relais d'information et corps de soutien incontournable aux artistes. Il est composé de cinq chaînes nationales, un réseau France Bleu avec une quarantaine d'implantations dans le territoire français, plusieurs Fip [initialement pour *France Inter Paris*], un site Internet multimédia, et des formations musicales d'exception comme l'orchestre national de France, l'orchestre philharmonique de Radio-France. Le budget de cette organisation provient presque totalement de la redevance de l'audiovisuel, seulement 3% est issu de la publicité. L'organisation compte aujourd'hui 3500 collaborateurs et représente une audience d'à peu près 30% de part du marché radiophonique. Radio France produit essentiellement des émissions de radio, c'est son produit principal. C'est ainsi que la Direction de la Production et des Antennes [DPA] est au cœur de la production au sein de l'organisation car elle assure la maîtrise d'œuvre technique. Elle met à disposition des moyens techniques [plus de 80 studios et cabines de montage et de postproduction, des régies mobiles, etc.] et des moyens humains [400 preneurs de son, techniciens de la maintenance et exploitants] pour fabriquer, enregistrer et mettre à disposition et diffuser des émissions. Parmi les métiers du son, on distingue des preneurs de son liés aux métiers du reportage, ceux liés au métier technico-artistique et ceux qui appartiennent au métier d'antenne. Une communauté de pratique autour des preneurs de son technico-artistique fonctionne depuis 2000 pilotée par Martine Chicault. Cette communauté fonctionne encore

actuellement. C'est l'histoire de cette communauté pilotée que nous proposons de rendre compte.

2.3. Genèse de la communauté de pratique de Radio France

En 2000, Martine Chicault qui travaille depuis dix ans à Radio-France dans le département Prospective est chargée de réfléchir, auprès du directeur, à un management plus transversal du fonctionnement au sein de DPA. Ceci va l'amener à investir les différents métiers [les preneurs de son, les maintenanciers et les gestionnaires des émissions], étape préalable avant de réfléchir à d'autres modes d'organisation. Dans cette investigation, elle a quelques problèmes avec la dimension nomade des preneurs de son technico-artistique qui sont toujours en mouvement et n'ont pas de bureau pour se retrouver. Elle organise une réunion avec eux pour réfléchir à la fois à leur métier et son évolution. Avec l'appui du département GRH elle propose ainsi de construire une démarche de management des connaissances. Les preneurs de son ne saisissent pas dans un premier temps l'intérêt de la démarche KM et semblent même développer une forme de défiance vis-à-vis d'une terminologie éloignée de leur langage métier. Certains expriment des craintes de la mise en main du département GRH sur leur activité. Elle organise alors une autre réunion durant laquelle un expert vient présenter la manière dont il exerce son métier. Celui-ci évoque l'ensemble de son parcours et notamment sa participation à la communauté des compagnons du devoir. Elle réalise en parallèle quelques interviews de preneurs de son et construit un site faisant apparaître les différentes manières de faire de la prise de son.

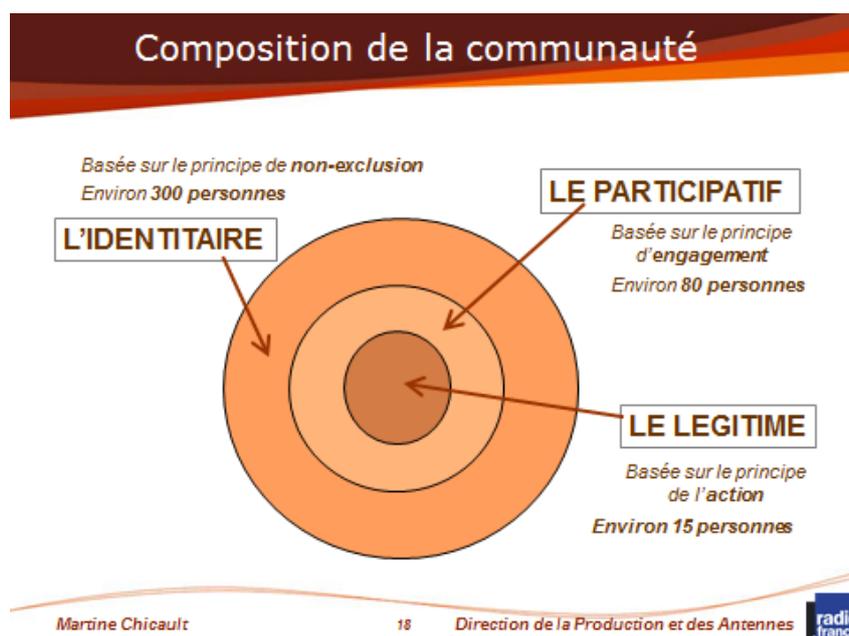
En 2002, une équipe de preneurs de son « experts » prend contact avec la direction pour faire état des problèmes rencontrés dans le nouveau contexte organisationnel, en particulier les contraintes de temps qui ne leur permettent plus d'assurer dans de bonnes conditions la transmission des connaissances aux nouveaux arrivants. Ils estiment entre 15 et 20 ans le temps qu'il faut pour qu'un preneur de son « novice » devienne un expert. Les nouveaux arrivants ont une excellente formation de base. La formation de départ est technique : bac scientifique et bac+2 ou 3 pour la plupart. Les recrutements actuels sont souvent à niveau bac+4. Quelques ingénieurs de l'école Louis Lumière sont aussi recrutés. Au bagage technique requis s'ajoute une connaissance artistique importante. La plupart ont fait des études musicales et certains sont aussi musiciens. Mais cette formation ne remplace pas l'apprentissage du métier qui se fait essentiellement en situation professionnelle. Dans le même temps, Martine Chicault s'intéresse à l'évolution du métier de preneurs de son. Pour organiser ces réflexions, elle fait la proposition de créer une communauté de pratique qui prendrait en charge à la fois la question de la transmission du métier au sein de Radio-France et qui réfléchirait aux évolutions du métier sur le plan technique mais aussi sur le plan organisationnel au sein de Radio-France. Cette communauté de pratique va prendre le nom d'instance de compagnonnage, un nom qui a un « sens » pour les preneurs de son. MC prend conscience d'une part que la notion de compagnon du devoir renvoie à l'esprit et au mode de fonctionnement de la communauté de pratique et d'autre part qu'il faut protéger cette communauté de la hiérarchie, ici le département GRH, dans sa tentative de vouloir la contrôler, la diriger, même si évidemment les travaux de la communauté doivent être orientés par les attentes de la direction. Elle cherche ainsi à naviguer entre ces deux écueils tout en évitant les dérives corporatistes qui se traduiraient par une forme de défense de toute évolution vis-à-vis de la direction. Il faudra dix-huit mois pour qu'émerge cette instance de compagnonnage.

2.4. La construction de l'instance de compagnonnage

En 2002, MC organise une réunion plénière pour mettre en place cette instance de compagnonnage. Selon MC, il est apparu que cette instance avait deux objectifs bien distincts. La base de la communauté était de s'assurer de la mise en place de la transmission du métier entre les experts, les anciens, et les nouveaux arrivants, mais il fallait aussi travailler sur l'évolution du métier. On ne pouvait réfléchir à l'évolution du métier de preneur de son sans intégrer la stratégie du groupe en fonction des évolutions techniques et économiques. Il fallait assurer une relation entre l'instance de compagnonnage et la direction. En ce qui concerne la transmission des connaissances entre les anciens et les nouveaux, il fallait positionner cette démarche par rapport au département GRH. L'instance allait s'occuper de la transmission des connaissances tacites entre les anciens et les nouveaux arrivants. Le département GRH s'occupait de la transmission des connaissances explicites via des modules de formation. Au départ, elle n'est pas reconnue officiellement par la DRH, mais elle reçoit le soutien du directeur de la DPA. L'instance de compagnonnage est constituée exclusivement par des professionnels du son en situation de production et qui sont volontaires. Ils appartiennent à différents services [DPR, DPS, et l'ancien pôle « Son »]. MC va proposer de distinguer trois niveaux de compagnonnage selon les principes de Wenger [c.f. Figure 1] : a) les personnes qui appartiennent à la communauté sur le mode identitaire. Cela concerne tous les preneurs de son selon le principe de non exclusion [300 personnes], b) les personnes qui participent effectivement à la communauté sous la forme d'un engagement volontaire [80 personnes] et enfin les personnes qui jouent un rôle actif dans la communauté et qui apparaissent comme les experts de cette communauté de preneurs de son [15 personnes].

L'instance de compagnonnage va se doter d'un binôme de pilotage : un preneur de son élu par la communauté pour une période donnée, et MC. La création de cette instance de compagnonnage s'est appuyée sur l'existence de communautés de pratique à caractère informelle des preneurs de son antérieures à l'instance de compagnonnage. Elle fonctionne à travers la cooptation entre pairs ce qui doit garantir la qualité des prestations techniques. C'est un espace où les preneurs de son sont en confiance, et peuvent s'exprimer librement. On y trouve des leaders naturels et une reconnaissance entre les membres du compagnonnage. Le compagnonnage s'effectue une fois tous les 5 mois, toutefois, le travail de production et la réalisation d'émissions reste prioritaire.

Figure 1 : Les registres de la communauté



L'instance de compagnonnage va participer à la production d'un livre de connaissance à partir de la méthode MASK. Un des experts de Radio-France, reconnu au niveau international qui possède une expérience de preneur de son exemplaire, est sur le point de partir à la retraite. L'instance décide de capitaliser cette expérience hors du commun. C'est un travail de plusieurs mois auquel sept personnes vont participer et qui va donner lieu à la production d'un CD ROM qui sera édité en 2009. Mais rapidement MC prend conscience que cette instance de compagnonnage ne peut fonctionner correctement sans être articulé avec l'organisation. Elle va construire d'autres dispositifs autour de l'instance de compagnonnage pour réaliser l'articulation avec la direction.

2.5. Le dispositif de pilotage de la communauté

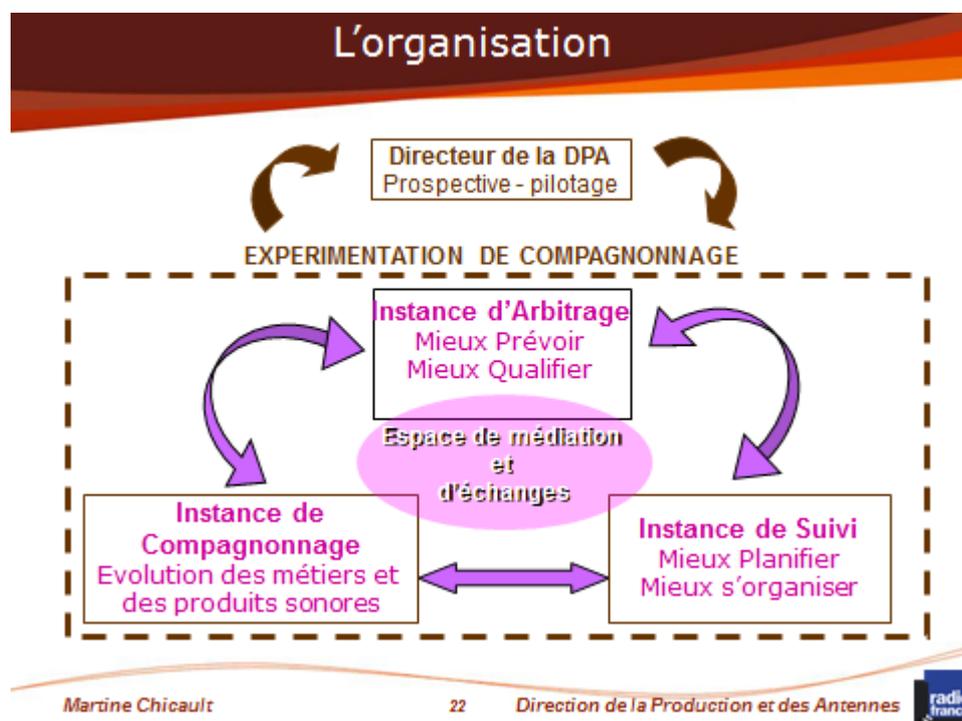
Deux autres instances vont émerger : l'instance de suivi qui va articuler l'instance de compagnonnage avec la production des émissions et l'instance d'arbitrage qui va assurer la relation entre l'instance de compagnonnage et la direction [c.f. Figure 2]. L'instance de suivi est composée des planificateurs des trois services et de leurs responsables [les chefs d'exploitation⁴]. Les planificateurs doivent pouvoir fournir à leurs responsables à tout moment la liste exhaustive des preneurs de son indisponibles [projets, compagnonnage...]. Au sein de l'instance de suivi, ils reçoivent les propositions de compagnonnage, les traitent et les soumettent aux responsables d'exploitation pour validation. L'instance de suivi est ainsi plus à même de planifier la répartition des preneurs de son en fonction des caractéristiques techniques de la prise de son à effectuer et des plannings d'activité des différents départements.

L'instance d'arbitrage est chargée de réguler les relations entre l'instance de compagnonnage et l'instance de suivi. Elle est composée de la déléguée à la production de la direction et de la cellule qualité. Elle a en charge de qualifier les prestations techniques et aussi de décliner les axes stratégiques de la direction. Le délégué de production est le responsable de l'instance d'arbitrage et il a la responsabilité du plan de charge général de la production qu'il soumet à sa hiérarchie [le directeur général ou le PDG] pour arbitrage éventuel. Il anticipe l'évolution des modes de production quand il y a des événements importants comme les festivals d'été.

Afin d'assurer une cohérence et un dialogue entre les 3 instances, Martine Chicault a cherché à favoriser l'émergence d'un espace de médiation. Ce dernier permet de diffuser dans d'excellentes conditions à tous les preneurs de son, l'ensemble des informations relatives au métier notamment en ce qui concerne les méthodes et la qualité liées aux nouvelles technologies. Ce relais favorise également un dialogue Direction-Métier-Syndicats plus consensuel et crée la possibilité d'une réorganisation douce des prestations techniques permettant plus de souplesse car tous les acteurs sont mis en responsabilité. Enfin, la pondération équilibrée des missions de chaque instance, permet l'émergence d'une démarche participative et proactive qui crée des échanges négociés quant au meilleur profil à mettre sur chaque prestation technique.

⁴ Le chef d'exploitation est le responsable, entre autres, des preneurs de son et des planificateurs dans son département. Il est membre à part entière du comité de production, qui veille à la qualité des productions. Il participe à la désignation des productions sensibles et à la nomination des chefs de projets métier. Il ne fait pas partie de l'instance de compagnonnage mais participe avec le responsable de la formation aux entretiens professionnels des preneurs de son. Cela lui permet d'être informé de l'évolution des preneurs de son.

Figure 2 : Le dispositif de pilotage de l'instance de compagnonnage au sein de l'organisation



MC va partir à la retraite et la question se pose de savoir qui va la remplacer. C'est M.B. qui est choisi. Il fait partie du noyau dur des preneurs de son. Il est reconnu par ses pairs. Mais il n'a pas tous les éléments de compréhension du fonctionnement du dispositif tel qu'il a été construit par MC depuis dix ans et surtout il n'a pas la position privilégiée qu'avait MC vis-à-vis de la direction. Il construit en quelque son propre mode de pilotage de la communauté. Pour l'instant la communauté est en arrêt depuis le départ de MC. Une réunion est prévue prochainement organisée entièrement par M.B.

3. Discussion-conclusion

Nous proposons de dégager quelques pistes en matière de discussion-conclusion à partir des premiers résultats de ce travail.

3.1. La construction de la CoPP : un processus émergent et contingent

Le premier élément qui ressort du cas est que la mise en place d'une communauté de pratique pilotée est éminemment contingente aux caractéristiques organisationnelles internes [Dameron et Josserand, 2004, 2007] de l'organisation et est loin d'être un processus linéaire standard. Elle suppose des expérimentations et de processus d'essai erreur pour parvenir à concilier pilotage et auto-organisation. Dans le cas des preneurs de sons, il y a la préexistence

a priori d'une communauté de pratique qui se manifeste d'une part, par une résistance à une mainmise de la DRH sur leur activité et d'autre part, par le fait qu'il n'y a pas de sens à être identifié à un club de gestion de connaissances. Ces deux faits traduisent l'existence d'un collectif informel.

La première étude a débuté en 2000 avec un succès très limité. La DRH qui était partie prenante au départ était mal perçue par les preneurs de son et les syndicats ne comprenant pas la terminologie gestion des connaissances y ont vu une attaque à ce métier [Verbatim, Doc 14, p8]

Par ailleurs le fait qu'un collectif de preneur de son prenne contact avec la direction pour signaler le danger d'une rupture de transfert de connaissance entre les nouveaux arrivants et les anciens dans le cadre de la nouvelle organisation du travail est aussi un signe objectif de l'existence d'une communauté de pratique au sens de Wenger. Le terreau sur lequel s'est construit la communauté de pratique pilotée est bien une communauté de pratique auto-organisée. C'est parce que la communauté est en danger dans son fonctionnement propre sur la question du transfert des connaissances entre les novices et les experts que peut émerger une communauté pilotée. Mais pas n'importe quel pilotage. Le pilotage doit se tenir à l'écart de la DRH et il doit faire sens avec la communauté. Lorsque MC parle de formaliser la communauté de pratique comme un club de gestion des connaissances, la réponse de la communauté est négative et sans appel. Lorsque MC parle de créer une instance de compagnonnage, alors l'adhésion est immédiate parce que cela fait référence à des choses précises et en accord avec l'identité de la communauté des preneurs de son. Par ailleurs, l'instance de compagnonnage se dote d'un pilotage sous la forme d'un binôme composé de MC et d'un preneur de son élu par la communauté.

3.2. Une forme d'hybridation entre CoPP d'exploration et d'exploitation

En ce qui concerne le type de CoPP, le positionnement entre CoPP d'exploration et d'exploitation n'est pas aisée ici. Compte tenu des objectifs fixés par MC à la communauté, à savoir la mise en place de la transmission du métier entre les experts et nouveaux arrivants, mais également une réflexion sur l'évolution du métier, la CoPP semble davantage relevée d'une forme hybride ou ambidextre plutôt que de relever d'une CoPP d'exploration ou d'exploitation *stricto sensu*.

En effet, la communauté des preneurs de son créée de manière *ad hoc* relève à la fois d'une communauté opérationnelle d'exploitation dans la mesure où elle est bien composée d'experts qui se transfèrent des pratiques de nature technique et opérationnelle afin d'optimiser leurs activités quotidiennes [Probst et Borzillo, 2007, 2008 ; Borzillo et al, 2008] et assurer ainsi l'objectif de transmission des connaissances expérientielles. De ce point de vue, la communauté est clairement orientée vers une forme d'exploitation de connaissances [Dupouet et Barlatier, 2011] dans la mesure où elle se centre sur l'amélioration des façons de faire existantes. Cela passe notamment par des processus de codification de best practice comme par exemple le livre de connaissances ou le site. Mais au-delà de la recherche d'optimisation des processus d'exploitation, la réflexion sur l'évolution du métier implique également la mise en œuvre de démarches d'innovation qui pour le coup renvoi davantage aux CoPP d'exploration stratégiques. L'évolution du métier de preneur de son constitue, en effet, un questionnement stratégique pour Radio France qui doit être capable de faire preuve de proactivité via l'innovation.

le plus important c'est d'arriver à maintenir cette instance cette communauté parce que c'est elle qui peut innover demain c'est elle qui peut faire des nouveaux sons via un service qualité,

c'est elle qui peut avoir des nouvelles idées pour travailler avec d'autres métiers, c'est elle qui peut faire bouger certaines choses à la direction [ENT6, p.14]

Or, c'est dans le collectif et le tacite, c'est là, en faisant travailler des gens ensemble qu'il y a matière à innover [ENT6, p.15]

3.3. Un pilotage original

On constate que dans ce cadre le dosage entre pilotage et auto-organisation est assurée non pas simplement par la mobilisation d'un sponsor et d'un manager, comme le laisse à penser la littérature, mais se réalise en réalité via un processus de construction *ad hoc* d'une organisation collective. En effet, dans le cas de Radio-France, c'est par le biais des 3 instances [instance de compagnonnage, de suivi et d'arbitrage] et de l'espace de médiation entre elles que le lien entre la communauté de pratique et l'organisation formelle se réalise. Il n'y a pas de sponsor clairement identifiable, c'est-à-dire, un membre du comité de direction qui finance directement les activités de la communauté et s'assure de la cohérence de son activité avec les besoins de l'organisation. De la même manière la communauté n'est pas pilotée par un manager isolé désigné par la hiérarchie ou par les membres de la communauté. Ici le pilotage est bicéphale avec MC et un preneur de son élu par la communauté. Ce dernier correspond sans conteste au profil d'expert manager [Bootz, 2012] dans la mesure où il est désigné sur la base de sa légitimité cognitive et sociale par les membres de la communauté. Mais comment interpréter le rôle et la fonction de MC ? Elle semble se situer dans une position médiane entre le sponsor et le manager. Elle a en effet un rôle incontestable de manager puisqu'elle co-pilote l'instance de compagnonnage mais surtout l'ensemble des 3 instances qu'elle a elle-même construites de façon *ad hoc*. En parallèle à cette fonction de pilote elle assure un rôle proche de celui du sponsor, dans la mesure où c'est bien elle qui, à travers les 3 instances qu'elle a créées, assure le pont entre la hiérarchie et la communauté de pratique. Mais à la différence du sponsor classique elle n'intervient pas directement dans le financement de la communauté en contrepartie d'un certain contrôle de l'activité. Dans le cas de Radio France ce n'est pas la direction qui a considéré qu'il était indispensable de constituer une communauté de preneurs de son et qui a désigné MC comme pilote. Mais c'est bien MC qui a monté la CoPP tout en cherchant à convaincre la hiérarchie de son utilité et en organisant le transfert vers la hiérarchie d'un point de vue structurel et organisationnel via la mobilisation des 3 instances. Le processus à l'œuvre relève davantage du bottom-up que du top down. A telle enseigne que pour MC, la CoPP, une fois vraiment institutionnalisée via les 3 instances, a même eu un véritable rôle proactif sur la direction via la réorganisation qu'elle a entraînée.

ce qui va faire la force de mon travail c'est qu'effectivement cette communauté [...] nous force, pas à tout casser mais à réorganiser de façon un peu différente la direction. [...] ça nous a obligé à bouger le service qualité [...], mettre un comité de validation pour que tout le monde soit au courant, mettre un comité de production [Verbatim, ENT6, p.13]

Toujours dans cette idée de bottom up, on constate que le pilotage n'implique pas uniquement de vérifier que l'activité est bien en ligne avec celle de l'organisation via un transfert d'information vers la direction, mais il s'agit aussi de faire remonter à la direction les besoins des membres de la communauté en termes de ressources, de temps, ...

il faut gérer la communauté, lui donner un minimum d'inspiration, être capable d'écouter ce dont ils ont besoin, apporter la bonne parole au niveau de l'organisation [Verbatim, ENT1,p.7]

Dans ce cadre le profil de MC correspond davantage à celui de l'intrapreneur que de l'expert. Elle ne fait pas partie des preneurs de son, sa compétence relève davantage dans sa capacité à fédérer en interne des expertises de domaines différents autour des sujets explorés. Elle

s'appuie pour cela sur une parfaite connaissance des réseaux intra-organisationnels et sur sa faculté à les articuler par le biais des 3 instances. Cette construction constitue une innovation organisationnelle qui suppose la maîtrise d'un pilotage de type transversal :

[...] il faut que le pilotage [...] relève de personnes qui sont suffisamment transversales et qui peuvent faire du lien parce que sinon [la communauté] ne vivrait plus. Là elle est reconnue en tant que telle par tous les preneurs de son, par le responsable [...] parce que la mission d'étude est transversale[ENT6, P.13]

c'est pour ça qu'il faudrait qu'on arrive à pérenniser cette communauté et la meilleur manière de la pérenniser c'est de la piloter via des organisations transversales sur lesquelles tu peux remonter des demandes, de l'esprit, des idées, de l'innovation à d'autres.[ENT6, p.16]

Il resterait à explorer de manière plus précise le cas pour aborder d'autres dimensions comme : a) le mode de fonctionnement informel et auto-organisé de la communauté des preneurs de son avant l'arrivée de sa forme pilotée, b) les conditions pré-requises qui ont permises l'amorce du pilotage de cette communauté, mais aussi le développement du dispositif avec l'émergence progressive d'autres instances, c) la gestion de la tension par le pilote du dispositif entre deux logiques : le développement de la communauté et les attentes de l'entreprise. Enfin nos résultats peuvent apparaître paradoxaux par rapport à la littérature parce que c'est le pilotage qui rend pérenne la vie de la communauté.

Références

- Alter N., (2000), *L'innovation ordinaire*, PUF, 2000.
- Avenier, M.-J., Gavard-Perret M.L. (2008), « Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique », in M. L. Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon & A. Jolibert (Eds.), *Méthodologie de la Recherche - Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences gestion*. Paris: Pearson Education France, p. 5-45.
- Basso O., (2004), *L'intrapreneuriat*, Economica.
- Blanchot-Courtois V., Ferrary M. (2009), « Valoriser la R&D par des communautés de pratique d'intrapreneurs », *Revue française de gestion*, vol.5, n° 195, p. 93-110.
- Bootz J.P., Dupouet O., Kern F., Shenk E., *Governing communities of experts*, in T. Burger-Helmchen *The Economics of Creativity. Ideas, Firms and Markets*, Routledge, february 2013.
- Bootz J-P. (2009), « Les communautés d'apprentissage : Structuration de la littérature, illustrations et perspectives », *Gestion 2000*, juillet-août, p.175-193.
- Bootz J.P., « Le manager de demain : un pilote de communauté de pratique entre l'expert et l'intrapreneur », *12eme rencontres Prospective Métier (AGRH)*, ESSEC, Paris, 4 avril 2012.
- Bootz J.P., Kern F., *Les communautés en pratique : leviers de changements pour l'entrepreneur et le manager*, *Traité Management et Gestion des STIC*, Hermès Science Publications, Lavoisier, mai 2009.
- Bootz J.P., Schenk E. (2009), « Comment gérer les experts au sein et en dehors des Communautés », dans J.P Bootz & F. Kern (eds), *Les communautés en pratique : leviers de changements pour l'entrepreneur et le manager*, Lavoisier.
- Bootz J.P., Schenk E. (2013), « L'expert en entreprise : proposition d'un modèle définitionnel et enjeux de gestion », *Management et avenir*, publication à venir.
- Borzillo S., Aznar S., Schmitt A. (2011), « A journey through communities of practice: How and why members move from the periphery to the core », *European Management Journal*, vol. 29, p. 25– 42

- Borzillo, S., Probst G., Raisch S. (2008), « The Governance Paradox: Balancing Autonomy and Control in Managing Communities of Practice », *Academy of Management Best Papers Proceedings*.
- Brown J.S., Duguid P. (1998), « Organizing Knowledge », *California Management Review*, vol.40, n°3, p. 90-111.
- Brown J.S., Duguid P. (1991), « Organizational Learning and Communities of Practice : Toward a Unified View of Working, Learning and Innovation », *Organization Science*, vol. 2, n°1, p. 40-57.
- Buchel, B., Raub, S. (2002). « Building knowledge-creating value networks », *European Management Journal*, vol.20, n°6, p. 587-596.
- Chanal V. (2000), « Communautés de pratique et management par projet : A propos de l'ouvrage de Wenger (1998) *Communities of Practice : Learning, Meaning and Identity* », *M@n@gement*, vol.3, n°1, p. 1-30.
- Cohendet P., Créplet F., Dupouët O. (2006), *La gestion des connaissances; firmes et communautés de savoir*, Economica.
- Cohendet P., Diani M. (2003), L'organisation comme une communauté de communautés : croyances collectives et culture d'entreprise, *Revue d'Economie Politique*, Vol. 113 n°5, p. 697-720.
- Cohendet P., Roberts J., Simon L. (2010), « Créer, implanter et gérer des communautés de pratique », *Gestion*, vol.35, n°4, p. 31-35.
- creativity? », *Academy of Management Review*, vol. 18, p. 293-321.
- Créplet F., Dupouët O. (2009), « Communautés de savoir, mécanismes de gouvernance et apprentissage organisationnel », dans J.P. Bootz, F. Kern, (eds.), *Les communautés en pratique : leviers de changements pour l'entrepreneur et le manager*, (Traité Management et gestion des STIC, IC2), Librairie Lavoisier.
- Dameron S., Josserand E. (2007), « Le développement d'une communauté de pratique: une analyse relationnelle », *Revue Française de Gestion*, n°174, p. 131-148.
- Dameron S., Josserand E. (2009), « Le piège identitaire: identification sociale et strategies d'acteurs dans une communauté de pratique », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 12. n° 1, pp. 127-154.
- Daunais S., Zibara L., Beaulieu M., Cohendet P., Moreau. B., Simon L. (2010), « Le pilotage des communautés de pratique au sein de l'industrie des télécommunications : une comparaison des sociétés Bell et Orange », *Gestion*, vol.35, n°4, p. 47-55.
- Dibiaggio L. (1999), « Apprentissage, coordination et organisation de l'industrie. Une perspective cognitive », *Revue d'Economie Industrielle*, n°88.
- Dupouët O., Laguécir, (2001), « Elements of a New Approach of Knowledge Codification », *ETIC (Economics on Technological and Institutional Change)*, final conference, Strasburg, France, 19-20 October.
- Dupouët O., Parlatier P.J. (2011), « Le rôle des communautés de pratique dans le développement de l'ambidextrie contextuelle : le cas GDF SUEZ », *Management International*, vol.15, n°4, p. 95-108.
- Foray D. (2009), *L'économie des connaissances*, Editions La Découverte.
- Glaser B., Strauss A. (1967/2010), *La découverte de la théorie ancrée, stratégies pour la recherche qualitative*, Armand Colin.
- Gongla P., Rizzuto C.R. (2001), « Evolving communities of practice: IBM Global Services experience », *IBM Systems Journal*, vol. 1, n°4, p. 842-862.
- Gosselin F., P.-J. Barlatier, P. Cohendet, P. Dunlavy, O. Dupouët, F. Lampron (2010), « Le partage des rôles et des responsabilités à l'égard du pilotage des communautés de pratique », *Gestion*, vol.35, n°4, p. 36-46.

- Greeno J.G., Moore J.L. (1993), « Situativity and symbols : Response to Vera and Simon », *Cognitive Science*, vol.17, p. 49-59.
- Grimand A. (2006), « Quand le knowledge management redécouvre l'acteur : la dynamique d'appropriation des connaissances en organisation », *Management et Avenir*, vol.3, n°9, p. 141-157.
- Hansen M.T., Nohria N. et Tierney T. (1999), « What's your strategy for managing knowledge? », *Harvard Business Review*, vol.77, n°2, p. 106-116.
- Hernandez E. M., (2001), *L'entrepreneuriat, approche théorique*, L'Harmattan.
- Hornsby, J.S.; Kuratko, D.F. & Zahra, S.A. (2002). « Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale », *Journal of Business Venturing*, vol. 17, p. 253-273.
- Josserand E. (2004), « Cooperation within Bureaucracies: Are Communities of Practice an Answer? », *M@n@gement*, Vol. 7, n°3, p. 307-339.
- Josserand E., Saint Léger B. de (2004), « Les difficultés pratiques des communautés de pratique », 13^{ème} conférence de l'AIMS.
- Koenig, G. (1993), « Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, Vol . 9, novembre, p. 4-17.
- Lave J. (1988), *Cognition in Practice: Mind, Mathematics, and Culture in everyday life*, Cambridge University Press.
- Lave J. (1993), « Situated Learning in Communities of Practice », dans Resnick L.B., Levine J.M., Teasley S.D (Eds.), *Perspectives on Socially Shared Cognition*, p.17-36.
- Lave J., Wenger E. (1991), *Situated Learning. Legitimate Peripheral Participation*, New York : Cambridge University Press.
- Lemke J. (1997), Cognition, Context, and Learning : A Social Perspective, in D. Kirschner, J.A. Whitson (Eds.), *Situated cognition : Social, semiotic, and psychological perspectives*, Mahwah, NJ : Erlbaum, p. 37-56.
- Lesser E., Everest K. (2001), « Using communities of practice to manage intellectual capital », *Ivey Business Journal*, Vol.65, n°4, p. 37-41.
- Lievre P., G. Rix-Lievre (2012), « La dimension 'tacite' des connaissances expérientielles : une mise en perspective théorique et méthodologique », *Management International*, Vol. 16, p. 21-28
- Mc Dermott. (2000), Knowing in Community : 10 Critical Success Factors in Building Communities of Practice, www.co-i-l.com/coil/knowledge-garden/cop/knowing.shtml
- McDermott R., Archibald D. (2010), « Harnessing your Staff's Informal Network », *Harvard Business Review*, March, p. 1-7.
- Nonaka I., Takeuchi H., *The knowledge Creating Company*, New York, Oxford University Press, 1995.
- Orr J. (1990), « Sharing Knowledge, Celebrating Identity : War Stories and Community Memory in a Service Culture », dans D.S. Middleton and D. Edwards (Eds.), *Collective Remembering : Memory in Society*, Beverly Hills, CA : Sage Publications.
- Probst G., Borzillo S. (2007), « Piloter les communautés de pratique avec succès », *Revue Française de Gestion*, n°170, p. 135-153.
- Probst G., Borzillo S. (2008) « Why Communities of Practice succeed and why they fail », *European Management Journal*, n° 26, p. 335-347.
- Reed E.S. (1991), Cognition as the cooperative appropriation of affordances, *Ecological Psychology*, Vol. 3, n°2, p. 135-158.
- Richardson R. (2006), « Abduction as the type of inference that characterizes the development about grounded theory », *Qualitative Research*, Vol. 6, n°4, p.497-513.
- Stake R.E (1995), *The Art of Case Study Research*, SAGE Publication.

Star S.L., Griesemer J.R. (1989), « Institutionnal Ecology, Translations and Boundary Objects : Amateurs and Professionnals in Berkeley’s Museum of Vertebrate Zoology, 1907-1939 », *Social Studies of Science*, vol. 19, p. 387-420.

Wacheux F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en Gestion*, Economica.

Wenger E. (1998), *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity*, Cambridge, MA : Cambridge University Press.

Wenger E. C., Snyder W. M. (2000), « Communities of Practices: the organizational frontier », *Harvard Business Review*, janvier-février, p. 139-145.

Wenger E., McDermott R., Snyder W.M. (2002), *Cultivating communities of practice*, Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press.

Wenger, E., McDermott, R., Snyder, W.M. (2002), *Cultivating Communities of Practice*, McGraw-Hill.

Woodman R. W., Sawyer J.E. et Griffin R. W. (1993), « Toward a theory of organizational

Yin R.K. (2009), *Case study research: design and methods*, *Applied Social Research Methods Series*, Sage Publications.

ANNEXES

Tableau 1 : Sources des données [entretiens]

Domaine	Personne[s] interrogée[s]	Date	Retranscription
Historique de la communauté	Martine Chicault	30/01/2012	14 pages
Fonctionnement des antennes	Martine Chicault	16/03/2012	2 pages
Organisation du compagnonnage	Martine Chicault	05/06/2012	1 page
Fonctionnement des antennes	Martine Chicault	05/06/2012	1 page
Fonctionnement des 3 instances	Martine Chicault M.B.	11/06/2012	21 pages
Structure de fonctionnement des 3 instances	Martine Chicault	25/09/2012	1 page
Parcours professionnel preneurs de son	M.B.	18/11/2012	6 pages
Historique de la communauté	Martine Chicault	30/11/2012	13 pages

Tableau 2 : Sources des données secondaires

Domaine	Type de document	Date	Taille
Pré-étude gestion des connaissances	Présentation PowerPoint	16/11/2000	24 diapos
Expérimentation compagnonnage	Compte rendu de réunion	09/09/2003	1 page
Pilotage de l’expérimentation de compagnonnage à la DExT	Document de travail	2/10/2003	3 pages
Compagnonnage métiers technico-artistiques à la DExT	Compte rendu de réunion	13/10/2003	5 pages
Expérimentation Compagnonnage	Document de travail	03/11/2003	4 pages

Compagnonnage radio autour des métiers du son technico-artistiques à la DExT	Compte rendu de réunion	03/11/2003	6 pages
Compagnonnage radio des métiers technico-artistiques à la DExT	Présentation PowerPoint	07/11/2003	12 diapos
Compagnonnage radio autour des métiers du son technico-artistiques à la DExT	Compte rendu de réunion	13/11/2003	3 pages
Organisation du compagnonnage	Présentation PowerPoint	21/06/2007	33 diapos
Livre de Connaissances de Jean-Pierre Luncker	Présentation PowerPoint	16/07/2007	32 diapos
Fiche de connaissances équipier	Document interne PDF	05/06/2010	2 pages
Organigramme DPA 2010	Image JPEG	17/06/2010	1 page
Présentation de l'expérimentation dite de compagnonnage	Document de présentation	23/11/2011	16 pages
candidatures compagnonnage B.M et P.C.	Compte rendu de réunion	05/03/2012	1 page
Liste de tous les technico artistique	Fichier Excel	22/03/2012	1 feuille
Maintien de la compétence globale en prise de son à la DExT	Document de travail	22/01/2013	2 pages