

H 360, une communauté de pratiques ?

Préambule :

Avant toute chose, nous tenons à souligner que ce qui suit est une présentation succincte de notre mémoire de fin d'étude et d'un des cas que nous avons étudiés, à savoir l'association H 360. Ainsi, ce texte n'a pas pour ambition de prétendre à la vérité, mais il doit plutôt être considéré comme un ensemble de réflexions et d'hypothèses portant sur les communautés de pratiques et les nouvelles technologies de l'information et de la communication.

I. Introduction :

Ceci étant précisé, nous pouvons introduire brièvement le sujet, ainsi que la problématisation que nous avons choisie de développer. Le titre de notre mémoire est formulé comme tel : « L'intranet comme dispositif structurant des relations de pouvoir et de savoir dans les communautés de pratiques ». Ce sujet s'inscrit pleinement dans le domaine de la communication organisationnelle, à savoir les changements qui peuvent avoir lieu dans les organisations via l'usage croissant des nouvelles technologies de l'information et de la communication, tels que les intranets. Pour éclaircir notre propos, il nous faut commencer par quelques définitions.

Les communautés de pratiques :

En premier lieu, nous pouvons donner une première définition des communautés de pratiques qui permet de cibler les caractéristiques principales et les buts de ces dernières : « Lave et Wenger ont observé que les individus exerçaient des activités dans des groupes composés d'agents partageant les mêmes pratiques et communiquant régulièrement entre eux sur ce type d'activités. Les membres d'une communauté de pratiques cherchent donc essentiellement à développer leurs compétences propres sur une pratique considérée [...] Ce but est atteint *via* l'échange et la mise en commun de ressources [...] qui ne sont pas des connaissances explicites stockées sous forme

codifiée»¹. Par ailleurs, comme il est stipulé plus loin par ces auteurs, l'auto-organisation, ainsi que l'autonomie et l'identité participent également à une définition complète des communautés de pratiques. Ainsi, nous voyons se dessiner une entité particulière dans l'organisation qui n'est traditionnellement pas intégrée dans l'organisation, et qui ne figure pas sur l'organigramme puisque le mode de fonctionnement de ces communautés repose essentiellement sur de l'informel, et sur du non-hiérarchique.

Cela étant, les communautés de pratiques tendent à devenir un réel phénomène dans l'organisation, et notamment parce qu'elles deviennent de plus en plus formalisées, de plus en plus institutionnalisées par les organisations, et notamment par l'usage de l'intranet. Pour comprendre en quoi l'intranet peut devenir un dispositif structurant des communautés de pratiques et des échanges entre leurs membres, nous devons contextualiser brièvement ces pratiques émergentes.

La société de l'information :

L'un des points essentiels pour comprendre le contexte organisationnel est l'émergence de « la société de l'information », ou encore « société en réseaux » ou « société de la connaissance » qui remonte aux années 1970. Notre propos n'est pas de développer ici tous les enjeux et les changements que porte cette notion, ni de questionner sa valeur, mais plutôt d'analyser les facteurs qui ont amené des recompositions organisationnelles. Dans un premier temps, la notion de « société de l'information » « a été revendiquée [...] dans un cadre précis, celui d'une théorie économique de la société postindustrielle, selon laquelle la richesse des nations reposerait désormais moins sur la possession du capital que sur l'aptitude à l'innovation »². Cela peut être considéré comme une étape importante permettant de comprendre l'économie actuelle et les changements organisationnels qui en découlent. En effet, la

¹ COHENDET, Patrick, CREPLET, Frédéric, DUPOUET, Olivier. *La Gestion des Connaissances. Firms et communautés de savoir*. Paris : Editions Economica Frédéric, 2006 (collection : Gestion), p. 38-39

² CORNU, Bernard, FULSSACK, Jean-Louis, JEANNERET Yves, KIYINDOU, Alain, LABELLE Sarah, LE MOËNNE, Christian, MASSIT-FOLLÉA, Françoise, MATHIEN, Michel. Introduction. In Commission Française pour l'UNESCO. *La « Société de l'Information » : Glossaire Critique*. Paris : la Documentation Française, 2005, p. 10

connaissance et l'information (des notions qui seront développées par ailleurs dans notre étude) deviennent de véritables sources de compétitivité et d'efficacité pour les organisations, et qui peuvent se substituer à la production de biens matériels.

Cette nouvelle économie se nomme « économie fondée sur la connaissance » (en anglais, « knowledge-based economy »). Selon certains auteurs, cette nouvelle économie se serait répandue grâce à la convergence de deux mouvements, à savoir « d'une part, la croissance de l'intensité de la connaissance et notamment du rôle du capital social [...], et d'autre part l'émergence et la diffusion des nouvelles technologies de l'information et de la communication »³. Laissons de côté la notion de capital social sur laquelle nous reviendrons plus tard pour se concentrer sur l'émergence des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC). Ces nouvelles technologies ont permis d'accroître les possibilités communicationnelles entre les personnes que ce soit dans la sphère privée, avec l'arrivée de l'Internet, ou dans la sphère professionnelle avec la mise en place de nombreux outils favorisant les échanges et la collaboration. Parmi ces derniers se trouve l'intranet qui fait figure de proue parmi les nouveaux dispositifs adoptés par les organisations.

L'intranet :

L'intranet est un dispositif de plus en plus utilisé au sein des organisations car il permet, entre autres choses, de favoriser le travail collaboratif mais également de normaliser les échanges, de formaliser les connaissances produites ou encore de réguler les relations entre les salariés. Une première définition de l'intranet serait que c' « est un dispositif socio-technique qui vise à « relier » diverses entités dispersées, des individus, des collectifs, des informations, des savoirs, des réseaux, etc. Les intranets sont des « constructions artificielles », finalisées selon un but : créer les conditions optimales – dans un espace-temps donné – pour un agir collectif »⁴. Nous ne ferons pas de liste exhaustive de toutes les fonctionnalités de l'intranet et de tous les changements dont il peut être porteur, mais nous essaierons plutôt de nous limiter aux

³ COHENDET, Patrick, CREPLET, Frédéric, DUPOUET, Olivier. *La Gestion des Connaissances. Firms et communautés de savoir*. Paris : Editions Economica, 2006 (collection : Gestion), p.13-14

⁴ CARMES, Maryse, CHAUVIN, Didier. *Management de l'Intranet : un projet de changement organisationnel*. Voiron : Territorial Editions, Octobre 2006. (Collection dossier d'experts), P.10

liens qu'il entretient avec les communautés de pratiques, à savoir le caractère normatif, formalisant et structurant de l'intranet en organisation. Par ailleurs, nous essaierons également de traiter l'aspect communautaire que peut prendre l'intranet, qui permettrait alors à ces communautés de renforcer leurs échanges.

1.1. Réflexions théoriques et problématisation :

Si nous revenons sur la définition première des communautés de pratiques, il en ressort que celles-ci sont essentiellement des communautés informelles, auto-organisées, où les savoir-faire échangés sont essentiellement tacites, et ne sont donc pas destinés à d'autres personnes que celles de la communauté. Ceci fait des communautés de pratiques des entités à part dans l'organisation puisqu'elles ne sont pas nécessairement amenées à être visible et pourraient rester dans l'informel. Or, depuis quelques années, les communautés de pratiques tendent à devenir un réel phénomène dans l'organisation, et de ce fait tendent à plus de formalisation, de reconnaissance. En effet, on peut actuellement dénombrer des communautés de pratiques qui ont acquis un statut formel et qui sont, par conséquent, reconnues comme faisant partie de l'organisation. Ces constatations amènent à une réévaluation des enjeux : nous nous situons dans une nouvelle problématique organisationnelle.

Ainsi, nous nous proposons d'étudier ce passage de l'informel au formel, du tacite à l'explicite, qui font des communautés de pratiques une nouvelle entité organisationnelle, et d'identifier les facteurs qui les poussent au changement. Notre problématique serait alors de voir si les communautés de pratiques, par leur mode organisationnel associé à l'intranet, entraîne une recomposition des formes organisationnelles, et du passage d'une structure formelle à une structure informelle.

1.2. Hypothèses de travail :

L'étude des communautés de pratiques et de l'intranet est enchevêtrée dans plusieurs niveaux d'analyse et il convient de les identifier chacun séparément. En effet,

il y a d'une part un premier niveau d'analyse qui se focalise sur les communautés de pratiques et les relations entre leurs membres. Ensuite, se trouve le niveau meso qui permet d'appréhender le rôle de l'intranet dans l'organisation, et notamment en lien avec les communautés de pratiques. En outre, le niveau intermédiaire permet d'analyser les pratiques managériales et les décisions en termes de politiques managériales qui sont prises, et notamment en rapport avec l'intranet. Enfin, nous avons un troisième niveau d'analyse qui sert à identifier les différents environnements dans lesquels l'organisation s'insère, et ainsi comprendre en partie quelles sont les contraintes qui pèsent sur elle. Les contraintes environnementales, qui pèsent sur l'organisation éclairent les choix politiques et les orientations stratégiques qui sont pris. Ces distinctions sont importantes car elles évitent de faire des confusions entre les différents niveaux d'analyses auxquels nous allons nous plier.

Ces précisions faites, nous pouvons à présent poser les différentes hypothèses relatives à notre sujet. D'un côté, les communautés de pratiques s'inscrivent dans une organisation donnée, avec un environnement donné, qui agissent sur elles. Comme nous l'avons vu, les organisations subissent des changements organisationnels et ne sont pas des systèmes fermés et statiques. Au contraire, nous adoptons le point de vue des théoriciens de la pensée systémique et considérons que l'organisation est un système ouvert. Les chercheurs du Grico nous en donnent une définition : « L'organisation est alors vue comme un système ouvert, *donc en interactions avec son environnement et soumis à des changements dynamiques*. Caractérisé par une dynamique organisationnelle et des capacités évolutives, *donc présentant des « formes » spécifiques co-construites par des contextes mouvants*. S'appuyant sur des interactions internes et des significations qui en résultent, *donc sur un dispositif de communication hétérogène et une co-construction de sens*, et pouvant générer des phénomènes paradoxaux, *donc potentiellement anxiogènes, conflictuels et porteurs de risques* »⁵.

⁵GRICO. Etudes et recherches appliquées. [en ligne]. [référence du 15 avril 2008]. Disponible sur le World Wide Web :
< <http://www.grico.fr/etudes.html> >

Comme nous l'avons vu précédemment, les organisations se trouvent aujourd'hui dans un contexte où l'information et la connaissance deviennent des sources de compétitivité et de pouvoir. Il devient désormais nécessaire pour chaque organisation de développer ses connaissances, mais également de les capitaliser dans le but de créer une mémoire organisationnelle. Dans la pratique, cela se traduit par une incitation au travail collaboratif des salariés et au partage des connaissances. C'est précisément dans ce contexte que les communautés de pratiques sont de plus en plus amenées à jouer un rôle prépondérant, car leur finalité est d'échanger des savoir-faire et d'enrichir les connaissances de ses membres. Ainsi, l'une de nos hypothèses est que les communautés de pratiques sont au cœur des nouvelles problématiques organisationnelles liées à la gestion et la capitalisation des connaissances et qu'elles deviennent un réel enjeu dans l'organisation en tant qu'entité détentrice et productrice de savoir.

Cependant, dans un deuxième niveau d'analyse, nous tenterons de questionner les politiques de management des communautés de pratiques, et les discours managériaux qui y sont associés. En effet, nous postulons que les discours managériaux portant sur le partage des connaissances, la transversalité des savoirs, ou encore sur les usages de l'intranet aboutissant à plus de liberté et d'autonomie, sont en décalage avec les usages réels des membres de ces communautés, et reflètent plutôt des stratégies managériales. Celles-ci auraient alors pour but d'encourager les individus au travail collaboratif, tout en les faisant adhérer aux projets de l'organisation. Ainsi, les membres des communautés sont incités à se servir de l'intranet et de ses espaces de travail collaboratif qui leur sont dédiés pour formaliser leur connaissance. Les savoir-faire sont de l'ordre du tacite et donc non récupérables par l'organisation en l'état. Le but de ces politiques et de ces discours serait alors de se servir des communautés de pratiques comme un levier d'action du travail collaboratif et du partage des connaissances. Notre travail consistera à voir les différents niveaux d'instrumentalisation de ces communautés dans le cadre de la gestion des connaissances.

Par ailleurs, les communautés de pratiques ne se réduisent pas à des entités abstraites dans l'organisation. Elles sont composées de personnes qui forment un groupe lié par

des connaissances et des pratiques communes, mais également par des représentations communes, et une réelle identité. Ainsi, cela nous amène à prendre en considération les acteurs dans les communautés de pratiques, mais aussi au niveau de l'organisation. Notre dernière hypothèse est qu'il existe des phénomènes de résistance face au changement, des routines défensives qui s'opposent aux méthodes de gestion des connaissances toujours plus extractives. Nous considérons alors que le savoir, et notamment le savoir de l'expert, est intrinsèquement lié au pouvoir, et qu'il peut exister des conflits d'intérêts stratégiques dans les organisations. En effet, certains membres des communautés de pratiques peuvent ne pas souhaiter formaliser leur savoir-faire car cela leur donne une position stratégique dans l'organisation.

I.3. Présentation des cas étudiés :

Pour axer notre travail dans la pratique et confronter les théories sur lesquelles nous nous appuyons avec ce qu'il en est réellement dans les organisations, nous avons pratiqué une étude de terrain fondé sur deux cas en particulier.

L'une de nos études de cas est une association à but non-lucratif réunissant trois corps de métier, que forment les techniciens supérieurs, ingénieurs et agents chef des établissements de soins, et qui a pris le nom d'H 360. En prenant cette organisation-ci, nous avons voulu confronter le modèle théorique des communautés de pratiques à une organisation non-formelle et non-hiérarchique pour rendre compte des écarts éventuels qu'il pouvait exister entre les deux. Par ailleurs, cette organisation s'est engagée dans un projet de nouveaux outils de communication type extranet, avec création de forums et autres outils d'échanges de connaissances sur Internet pour les adhérents. Ainsi, nous avons pu suivre en partie cette évolution, les besoins qui étaient sous-jacents à ce projet, ainsi que les décisions prises en termes de développement de ces outils. Le but était alors de voir comment ces nouveaux dispositifs pouvaient correspondre aux besoins réels des personnes appartenant à cette association.

I.4. Résultats attendus et obtenus :

Les théories, notions et concepts mobilisés dans notre travail, associés à la méthodologie dont nous avons fait part devraient nous permettre d'aboutir à certaines conclusions. Les résultats attendus sont de plusieurs ordres :

- Identifier les changements de statut, de reconnaissance que connaissent actuellement les communautés de pratiques nous permettra de comprendre les nouvelles dynamiques organisationnelles
- Considérer l'intranet d'un point de vue symbolique et politique, comme un dispositif de mise en application de certaines orientations stratégiques de l'organisation (capitalisation des connaissances, politiques d'innovation), nous conduira à questionner l'instrumentalisation potentielle des communautés de pratiques pour atteindre les objectifs de l'organisation
- S'intéresser aux jeux d'acteurs, aux intérêts propres à chaque personne de l'organisation nous permettra d'une part de dissocier le niveau des discours managériaux du niveau de la pratique réelle dans l'organisation. D'autre part, nous pourrons ainsi mettre en lumière les phénomènes de pouvoir latents et les usages réels de l'intranet par exemple, qui agissent comme des freins aux politiques de gestion des connaissances
- Il y aura donc deux volets dans notre travail : d'un côté, l'institutionnalisation progressive des communautés de pratiques grâce à des dispositifs de communication qui correspondent aux nouveaux objectifs stratégiques des organisations. D'un autre côté, l'organisation sera alors vue du point de vue des acteurs qui détournent les usages prescrits, qui montrent des résistances face au changement, et qui par conséquent font apparaître un second niveau de compréhension des communautés de pratiques et de l'intranet

II. Le cas H 360 :

II.1. Entre le réseau et la communauté de pratiques :

L'association H 360, qui regroupe les cadres et experts techniques hospitaliers, est une association nationale à caractère non-lucratif, et soumise aux législations en vigueur depuis 1901. Elle a notamment pour objet de favoriser les contacts professionnels et amicaux entre ces membres. Cette association regroupe différents corps de métiers mais qui ont tous pour point commun d'être des techniciens (supérieurs ou non) de la fonction hospitalière publique ou privée. Elle a vu le jour en 1981, dans le but de créer une organisation qui permettrait à ces qui exercent les mêmes métiers de pouvoir partager leurs pratiques. Il est à préciser que cette association est également née pour pallier aux insuffisances, à leur avis, des syndicats dans la défense de leurs métiers. Les membres d'H 360 doivent verser une cotisation pour pouvoir permettre à l'organisation de survivre.

Au début de nos recherches sur H 360, la question s'est posée de savoir si c'était un réseau professionnel ou une communauté de pratiques. En effet, l'association porte en elle certaines caractéristiques communes aux réseaux : ses membres ne se voient pas régulièrement et ont des relations longues distances. Cela étant, il est à noter que certains auteurs définissent les réseaux de professionnels comme des membres qui ne se rencontrent pas ou qui n'accomplissent rien ensemble, ce qui est différent de H 360. D'autres auteurs évoquent le manque d'identité commune dans un réseau contrairement aux communautés de pratiques.⁶ Ainsi, si l'on veut tenter d'étudier H 360 comme une communauté de pratique, il faut démontrer en quoi elle peut se différencier d'un réseau.

D'une part, H 360 est, comme nous l'avons dit, composée de personnes qui, se plaignant du faible engagement des syndicats, souhaitent pouvoir créer une organisation qui pourrait servir à défendre leurs intérêts. Ainsi, nous ne pouvons nier qu'il y a une réelle identité, un engagement fort derrière la création de l'association, qui, pour fidéliser ses adhérents, publie un journal interne tous les quatre mois traitant

⁶ COHENDET, Patrick, CREPLET, Frédéric, DUPOUET, Olivier. *La Gestion des Connaissances. Firmes et communautés de savoir*. Paris : Editions Economica, 2006 (collection : Gestion), P.42

des actualités associative et professionnelle, met à leur disposition un site internet « H 360 » en cours de modernisation comme nous le verrons plus loin. Par ailleurs, H 360 a également pour vocation d'être un organisme de formation permettant aux membres de développer leurs compétences. Par exemple, elle organise des journées d'étude régionales, et une nationale annuelle qui se nomme HOPITECH. Cette dernière rassemble tous les membres de l'association et au-delà. Ces journées d'étude ont pour but de donner des formations supplémentaires aux cadres techniques hospitaliers, autres que celles dispensées par leur organisation d'origine. La formation HOPITECH est une des plus importantes actions d'H 360, preuve en est qu'il y a eu, également, une refonte du site Internet qui lui est consacré. De plus, dans le cahier des charges du nouveau site Internet pour cette formation, il y a eu la création d'un outil « boîte à idées » qui doit permettre aux membres de donner leur avis sur la formation et de suggérer des idées pour améliorer les rencontres.

Il est à noter que cette formation est sous la tutelle de plusieurs autres associations, mais aussi de certains centres hospitaliers comme le CHU de RENNES qui, par l'intermédiaire des ANFH, finance en partie ces journées HOPITECH. En effet L'Association Nationale de Formation Hospitalière, assure la gestion et la mutualisation des fonds versés au titre de la formation continue par l'ensemble des établissements sanitaires, médicaux sociaux et sociaux publics qui y sont adhérents. Si nous postulons qu'il y a un réel partage et création de connaissances pendant ces journées, et qu'il y a un potentiel fort en matière d'apprentissage, alors nous comprenons en quoi les organisations telles que les CHU ont tout intérêt à favoriser ce type d'événement. On peut comparer cela à un investissement financier mais qui sera créateur de valeur à terme, puisque les personnes bénéficiant de la formation vont appliquer leurs connaissances acquises dans leur organisation respective. En effet, même si le CHU n'a pas le droit de légiférer au sein d'H 360, il existe tout de même un lien unissant les deux structures, puisque les membres de cette association appartiennent à la fois à des centres hospitaliers et à cette association. De plus, dans le cadre de l'apprentissage organisationnel, le CHU de Rennes, par exemple, a tout intérêt à favoriser ce lien, comme le montre cette citation : « une organisation ne doit pas hésiter à financer le fonctionnement d'une de ces communautés, lorsque les

connaissances qu'elle développent semblent stratégiquement importantes »⁷. En effet, les relations institutionnelles qui peuvent exister entre les deux doivent être conservées pour qu'il y ait une réelle création de valeur ajoutée, un réel apprentissage qui peut être individuel ou collectif du côté des membres d'H 360, ou organisationnel du côté des CHU.

Ainsi, nous voyons qu'H 360 peut former une sorte de réseau avec les organisations hospitalières, tout en gardant leur totale indépendance en matière de gestion et de décision. Néanmoins, nous ne pouvons qualifier cette association de réseaux de professionnels, car il y a de réelles entreprises communes qui sont menées annuellement. La confusion entre réseau et communauté peut également venir du fait que les bénévoles qui ont fondé l'association, les délégués et les élus constituent le noyau dur de l'association. Ce sont eux qui sont le moteur d'H 360 considérée en tant que communautés de pratiques puisqu'ils organisent l'association, prennent des décisions et se voient régulièrement pour échanger directement. Cela laisserait apparaître un centre et une périphérie dans la constitution de cette communauté. Néanmoins, tous les membres ont souscrit dans le but de pouvoir partager leurs expériences et de pouvoir bénéficier de ces échanges, en améliorant leurs bases de connaissances.

II.2. De la nécessité des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication :

Le Président honoraire pensait que le site Internet concernant l'association H 360 n'était pas assez actualisé et ne représentait pas assez bien la dynamique de l'association. De plus, les membres pouvaient se connecter sur le site d'H 360 via un identifiant et un mot de passe, mais les fonctionnalités collaboratives de partage et de ressources étaient très limitées. Il n'y avait pas assez d'informations et de connaissances disponibles en ligne selon les adhérents. Une des ressources disponibles en ligne était la consultation d'un annuaire où étaient répertoriés les membres et leurs compétences précises, ainsi que leurs coordonnées. Les adhérents, en cas de problème

⁷ *Op.cit.*, P.176

qu'ils ne pouvaient résoudre, pouvaient consulter la liste, et ensuite téléphoner à la personne la plus adéquate pour répondre aux questions. Néanmoins, le besoin s'est fait sentir rapidement de développer de nouveaux outils en ligne qui permettraient aux adhérents de dialoguer et d'échanger sur leurs pratiques. Chaque membre étant issu d'un centre hospitalier, ils avaient déjà été témoins de l'informatisation croissante des services hospitaliers, et connaissaient probablement l'existence d'outils collaboratifs plus performants.

Nous avons ainsi pu suivre l'évolution des sites internet, en particulier celui d'H 360, des besoins jusqu'à l'adoption des outils. Ainsi, nous avons pu suivre le processus en amont, c'est-à-dire rencontrer la société responsable de la création du site et voir quelles étaient les questions émergentes à propos de l'utilisation et des besoins, qui ont présidé à l'adoption d'un outil plutôt qu'un autre. Le site Internet ouvert au public s'est doublé d'un extranet qui permet aux adhérents de pouvoir avoir accès à certaines fonctionnalités, qui faisaient défaut auparavant.

Notre hypothèse pour appréhender ces changements est donc de voir si H 360 est renforcée en tant que communauté de pratiques avec l'utilisation de nouveaux outils de communication. Ainsi, nous devons également voir en quoi cet extranet va permettre une modification des comportements et renforcer le côté communautaire de l'association. Emmanuelle Vaast tente de comparer les pratiques intranet aux pratiques communautaires en faisant appel aux trois fondements théoriques des communautés de pratiques, qui sont l'engagement mutuel, l'entreprise commune et le répertoire partagé⁸. Sans reprendre tout son raisonnement et ses résultats, nous allons également essayer de voir comment H 360 peut subir des transformations avec l'introduction de nouvelles technologies.

Nous avons assisté à un entretien avec la société CYIM, en charge de la refonte du site Internet, qui avait pour objet les nouveaux outils facilitant les discussions et les échanges qui allaient être adoptés. Lors de cet entretien, nous avons pu constater quelles étaient les questions essentielles lors de l'installation d'outils collaboratifs : il faut analyser les besoins des adhérents, gérer l'investissement financier de ces outils,

⁸ VAAST, Emmanuelle. Les intranets, occasions de renforcement et de transformation des communautés de pratique : Quatre études de cas. ? [en ligne]. [référence du 5 février 2008]. Disponible sur le World Wide Web <<http://www.strategie-aims.com/quebec/web/actes/f-100-cd.pdf>>

étudier les notions de contrôle, de limitation d'accès, etc. Il y avait hésitation entre mise en place d'une FAQ et d'un forum. Néanmoins, la société CYIM a mis en avant l'aspect dynamique et participatif des forums, comparés aux FAQ qui sont des ressources d'appoint mais qui ne peuvent créer un réel échange entre les adhérents. H 360 a donc décidé d'installer un forum de discussion ouvert aux adhérents dans le but d'échanger sur leurs pratiques, de poser des questions, ou encore d'acquérir de nouvelles connaissances, qui sera complété par une FAQ, et un annuaire des membres de la communauté.

Un point important que l'on peut souligner comme étant caractéristique d'une communauté de pratique est le fait que lors de l'entretien à propos du forum, le besoin de pouvoir soumettre des documents techniques dans les messages postés sur le forum s'est fait nettement ressentir. La notion de « documents techniques » renvoie à celle de « répertoire commun », qui est défini comme ceci : « il naît progressivement de l'engagement dans des pratiques communes et il entretient la construction sociale des significations. [il] comprend des supports physiques, comme des dossiers [...] ou des éléments plus intangibles, par exemple des routines, des symboles, un langage spécifique »⁹. Ainsi, cette volonté de pouvoir soumettre des documents à des avis, tout en faisant partager le reste de la communauté, permet de renforcer le caractère communautaire, et de créer un réel répertoire partagé. De plus, il est ici question de faire appel à l'expertise des individus : les savoirs experts sont aujourd'hui très recherchés dans les organisations car c'est ce qui permet de dégager les meilleures pratiques, de trouver quelles sont les manières de faire les mieux adaptées. Dans le cadre du management des connaissances, les savoirs experts sont exploités de manière à diffuser les meilleures pratiques au reste de l'organisation. Dans le cas d'H 360 le partage des savoirs experts se fait de manière auto-organisée, à travers l'usage de l'extranet, et peut ainsi être partagé avec le reste de la communauté.

La société CYIM a fait émerger une question majeure avec l'une de ses propositions, à savoir si le forum allait être public ou réservé aux adhérents d'H 360, ou bien création de deux forums différents. Les questions d'accès et de contrôle se sont alors posées comme fondamentales. En effet, il faut prendre en considération qu'H 360, bien qu'ayant pour but le partage de pratiques d'un corps de métier, doit investir

⁹ *Op.cit*, P.5

financièrement dans la création d'un site et que cela doit être rentabilisé par les cotisations des adhérents. Ainsi, la création d'un forum réservé aux membres permettrait d'une part de filtrer et d'éviter des débordements, et d'autre part de « fidéliser » les adhérents à qui l'on propose de nouveaux services. Par ailleurs, ces questions soulèvent également le point du langage technique : si ce forum était ouvert au public, il ne serait utilisé que par des individus engagés dans les mêmes pratiques puisque l'utilisation d'un jargon technique agirait comme un filtre.

Par ailleurs, pour poursuivre la réflexion autour d'H 360 et des communautés de pratiques, nous pouvons introduire la notion de « communauté virtuelle ». Serge Proulx en donne une définition: cette notion dépasse le cadre désignant les pratiques d'utilisateurs connectés, car cette définition ne met pas en avant le caractère communautaire de ce concept. En effet, pour lui, la définition des communautés virtuelles doit insister sur ce qui fait lien entre les personnes connectés pour mettre en exergue le terme de communauté. Ainsi, Proulx considère que « cette expression désignera le *lien d'appartenance* qui se constitue parmi les membres d'un ensemble donné d'utilisateurs d'un espace de clavardage, d'une liste ou d'un forum de discussion, ces participants partageant des goûts, des valeurs, des intérêts ou des objectifs communs, voire dans le meilleur des cas, un authentique projet collectif »¹⁰. Les communautés de pratiques peuvent ainsi devenir des communautés virtuelles lorsqu'elles utilisent les fonctionnalités de l'intranet.

Si ce sujet vous intéresse, je vous laisse mon adresse électronique pour poursuivre la discussion :

virginie.pronier@orange.fr

¹⁰ PROULX, Serge. Les communautés virtuelles : ce qui fait lien. In PROULX, Serge, POISSANT, Louise, SENEAL, Michel (sous la direction de). *Communautés virtuelles : penser et agir en réseau*. Canada : Les Presses de l'Université de Laval, 2006, P.17