

Master 2 Sciences de l'information et des
bibliothèques – Information Scientifique et
Technique

Les communautés de pratiques : des échanges informels à la pérennisation de connaissances ?

Zoé Marmier

Sous la direction de Valérie Larroche

Maître de Conférences en Sciences de l'Information et de la Communication
– Responsable du Master 2 SIBIST - ENSSIB

Remerciements

Je remercie tout d'abord ma directrice de mémoire, Madame Valérie Larroche, pour son accompagnement et ses conseils qui m'ont permis de faire évoluer mes réflexions et mener ce travail de recherche dont la démarche était loin de m'être familière.

Je remercie également toutes les personnes à l'ADEME et au CEREMA qui se sont rendues disponibles pour répondre à mes questions, en particulier mes encadrants dans la cellule de gestion des connaissances de l'ADEME, Monsieur Yannick Papaix et Madame Marie-Odile Birmele-Boutin, avec qui tous les échanges ont pu enrichir ma connaissance du terrain et alimenter mes recherches. Au CEREMA, je remercie particulièrement Madame Camille Bardoux qui s'est tout de suite intéressée à mon sujet et m'a apporté une grande aide dans la recherche d'interlocuteurs. Je pense également à Pauline Trisson-Chieux et Floriane Tournier, dont le soutien a été très précieux et encourageant.

Enfin, merci à toute la promo SIBIST pour la belle cohésion de groupe créée cette année, qui a permis de garder le rythme et la motivation, ainsi qu'à tous mes amis et ma famille, qui ont pu me prêter un petit bout de bureau pour que je mène à bien la rédaction de ce mémoire.

Les communautés de pratiques : des échanges informels à la pérennisation de connaissances ? – Zoé Marmier

Résumé : *Ce mémoire explore la pérennisation des connaissances au sein de communautés de pratique à l'ADEME et au CEREMA. Fondé sur la gestion des connaissances et l'apprentissage organisationnel, il analyse l'impact des échanges, outils numériques et pratiques collaboratives. L'enquête qualitative montre que les communautés favorisent surtout le partage direct et la veille, mais que la construction d'une mémoire collective dépend de dispositifs adaptés et d'une animation soutenue.*

Descripteurs : *gestion des connaissances, connaissance tacite, connaissance explicite, communautés de pratique, organisation apprenante, mémorisation, outils collaboratifs*

Abstract : *This master thesis investigates knowledge preservation within communities of practice at ADEME and CEREMA. Grounded in knowledge management and organizational learning, it examines the role of exchanges, digital tools, and collaborative practices. The study shows that while communities promote direct sharing and monitoring, their contribution to collective memory relies on appropriate digital systems and active facilitation.*

Keywords : *knowledge management, tacit knowledge, explicit knowledge, communities of practice, learning organization, knowledge retention, collaborative tools*

Droits d'auteurs



Cette création est mise à disposition selon le Contrat :
« **Paternité-Pas d'Utilisation Commerciale-Pas de Modification 4.0 France** » disponible en ligne <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.fr> ou par courrier postal à Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California 94105, USA.

Sommaire

SIGLES ET ABREVIATIONS	7
INTRODUCTION.....	9
1 FONDEMENTS THEORIQUES	14
1.1 La gestion des connaissances pour une organisation apprenante	14
1.1.1 <i>La notion de connaissance</i>	<i>14</i>
1.1.2 <i>La gestion des connaissances au sein des organisations</i>	<i>18</i>
1.1.3 <i>Les organisations apprenantes</i>	<i>19</i>
1.2 Les communautés de pratique	20
1.2.1 <i>Définition des communautés de pratique</i>	<i>20</i>
1.2.2 <i>Les différents stades de maturité des communautés de pratique</i>	<i>21</i>
1.2.3 <i>Apports des outils numériques aux communautés de pratique</i>	<i>23</i>
1.3 Apprentissage au sein des communautés de pratique.....	25
2 LES COMMUNAUTES DE PRATIQUE, LIEUX D'ECHANGES	
PROPICES A LA CREATION DE CONNAISSANCE ?	26
2.1 Typologie de communautés de pratiques interrogées	26
2.1.1 <i>Les communautés de pratique à l'ADEME et au CEREMA.....</i>	<i>26</i>
2.1.2 <i>Caractérisation des communautés interrogées</i>	<i>30</i>
2.2 Des communautés d'intérêt peu productrices de connaissances ?	34
2.2.1 <i>Les communautés de pratique en ligne pour veiller sur ses</i>	
<i>thématiques de travail</i>	<i>34</i>
2.2.2 <i>Recherche d'échanges en direct sur des savoirs tacites.....</i>	<i>35</i>
2.3 Des communautés au service d'une organisation apprenante ?	37
2.3.1 <i>Création de nouvelles connaissances collectives.....</i>	<i>37</i>

2.3.2	<i>Utilisation des connaissances au sein de communautés de pratique</i>	38
2.3.3	<i>Le rôle de l'animation dans la vie d'une communauté</i>	39
3	LES COMMUNAUTES EN LIGNE POUR FAVORISER LA MEMORISATION DE CONNAISSANCES ?	41
3.1	Communautés en ligne : quelle dynamique de partage sur ces plateformes ?	41
3.2	Les espaces collaboratifs comme socle de connaissances communes	43
3.2.1	<i>Construction d'une base de connaissance commune</i>	43
3.2.2	<i>Les outils des documentalistes au service de la pérennisation des connaissances ?</i>	44
3.3	Espace documentaire : quelle réutilisation dans le temps ?	48
3.3.1	<i>Consultation de l'historique des connaissances par les membres de la communauté</i>	48
3.3.2	<i>Gestion de l'obsolescence des ressources documentaires au sein des communautés</i>	49
4	CONCLUSION	52
5	BIBLIOGRAPHIE	55
6	ANNEXES	61
7	GLOSSAIRE	77
8	TABLE DES ILLUSTRATIONS	79
9	TABLE DES MATIERES	81

Sigles et abréviations

ADEME : Agence de la Transition écologique

CEREMA : Centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement

COP : Communauté(s) de pratique

CSTJ : Changement social et transition juste

TIC : Technologies de l'information et de la communication

INTRODUCTION

Dans le cadre de mon année d'étude en Master Sciences de l'information et des bibliothèques, parcours Information scientifique et technique, j'ai d'abord souhaité réaliser mon mémoire de recherche en sciences de l'information en intégrant la thématique de l'écologie. En effet, ce sujet m'anime et m'intéresse, et il y avait de nombreuses manières possibles d'allier ce domaine à celui des sciences de l'information. Après avoir réfléchi à aborder la notion de sobriété numérique, j'ai choisi de m'intéresser aux classifications documentaires en écologie. Mes premières recherches m'ont menée à découvrir les enjeux autour des classifications de connaissances : des enjeux d'accès à l'information, de biais et de représentation sociale de notre réalité. L'écologie étant un sujet d'actualité et avec des conséquences sociales importantes, il me paraissait pertinent d'observer une éventuelle évolution des termes et classifications associées. Ce sujet, bien que passionnant, ne m'a pas permis d'identifier une problématique de recherche claire ainsi qu'un terrain de recherche.

En lien avec mon année d'étude en master, je réalisais une année d'alternance au sein de la cellule de gestion des connaissances de l'ADEME, découvrant alors cette thématique de « gestion des connaissances », que nous avons abordé succinctement en cours. Plus particulièrement, j'ai été amenée à déployer des actions en lien avec les « réseaux internes » à l'ADEME, qui comme nous le verrons dans le développement de ce mémoire, s'apparentent à des communautés de pratique. En accord avec ma directrice de mémoire, j'ai réorienté mes recherches sur les communautés de pratique et le lien que ses membres entretenaient avec les classifications documentaires : comment pouvaient-elles les aider à développer de nouvelles connaissances par exemple. La thématique des classifications est devenue moins centrale pour aboutir à un questionnement qui est le suivant : dans quelles mesures peut-on parler de pérennisation des connaissances au sein des communautés de pratique à l'ADEME et au CEREMA ?

Mes hypothèses de recherche seront les suivantes :

- Les communautés de pratiques permettent un apprentissage individuel et collectif créant une connaissance collective pérenne.

- Les technologies de l'information et de la communication (TIC) déployées au sein de ces communautés encouragent la pérennisation de connaissances en permettant de mémoriser un certain nombre de connaissances explicites, renforcé par des classifications ordonnées et logiques.

Pour répondre à la question de recherche, j'ai pu m'appuyer sur la littérature scientifique et des auteurs tels que Foray, Wenger ou Hansen et explorer les notions de gestion des connaissances dans les organisations et des communautés de pratique. J'ai également pu m'appuyer sur un terrain de recherche, à l'ADEME et au CEREMA, en choisissant des interlocuteurs au sein de différentes communautés de pratique.

Le terrain doit permettre d'atteindre plusieurs objectifs : découvrir différentes typologies de communautés, les qualifier, puis déterminer quelles pratiques de recherche d'informations sont mises en place par leurs membres pour ainsi comprendre leurs attentes vis-à-vis de ces communautés. Les entretiens doivent également permettre d'observer quels types de connaissances sont mobilisées à travers ces communautés et comment ces connaissances sont mémorisées et réutilisées.

Dans ce présent mémoire, après avoir exposé la méthodologie de recherche, nous nous intéresserons aux notions théoriques abordées dans ce mémoire, de la gestion des connaissances aux communautés de pratiques, puis nous étudieront comment la connaissance se développe et s'ancre au sein des communautés en lien avec les échanges de connaissances tacites, et enfin nous verrons comment les outils collaboratifs peuvent favoriser la mémorisation de connaissances explicites au sein de ces communautés.

Méthodologie de recherche

Dix entretiens ont été réalisés, dont huit à l'ADEME et deux au CEREMA, parmi trois communautés différentes. Les personnes interrogées sont des animateurs ou animatrices de communautés, des membres de ces communautés et l'une des responsables d'une plateforme numérique accueillant les communautés en ligne pour le CEREMA.

Dans le détail, les personnes et communautés sollicitées sont les suivantes (Tableau 1).

Communauté	Poste	Rôle dans le réseau	Code
CSTJ	Coordinatrice de l'Observatoire de la précarité Animation Transition Juste	Animatrice	<i>Entretien exploratoire</i>
CSTJ	Sociologue Animation Transition Juste	Animatrice	ADEME-CSTJ-A1
CSTJ	Chargé de mission thématique (santé & environnement)	Membre	ADEME-CSTJ-M1
CSTJ	Coordinateur thématique (énergie / décarbonation de l'industrie)	Membre	ADEME-CSTJ-M2
Qualité de l'air	Chargée de mission thématique (qualité de l'air)	Membre	ADEME-QA-A1
Qualité de l'air	Cheffe de service qualité de l'air	Animatrice	ADEME-QA-A2
Qualité de l'air	Chargée de mission thématique (qualité de l'air)	Membre	ADEME-QA-M1
Qualité de l'air	Chargée de mission thématique (qualité de l'air)	Membre	ADEME-QA-M2
	Documentaliste au CEREMA Administratrice de la plateforme Expertises Territoires	Administratrice	CEREMA-Admin
Ville du quart d'heure	Directeur de recherche Ville Mobilité Transport	Animateur	CEREMA-A1

Tableau 1 : Récapitulatif des entretiens menés dans le cadre du mémoire

Le choix s'est porté sur ces personnes pour diverses raisons. Tout d'abord, j'ai choisi d'interroger uniquement des communautés sur des sujets techniques ou scientifiques, excluant par exemple des communautés de pratique portant sur des fonctions supports (communauté de chargés de communication par exemple). Cette décision vient de la genèse de mon sujet, que je voulais en lien avec l'écologie. Les communautés de pratique sur des sujets scientifiques et techniques à l'ADEME

résonnent fortement avec cette thématique. A l'ADEME, le choix s'est également porté sur des communautés internes uniquement (sans membres extérieurs à l'organisation). Ensuite, pour chaque communauté, d'autres raisons plus spécifiques ont orienté les choix :

- La communauté "Changement social et Transition Juste" (CSTJ) avait sollicité l'aide de la cellule de gestion des connaissances à l'ADEME, et ses animatrices étaient donc conscientes de l'enjeu de gestion des connaissances que représentent les communautés. De plus, celles-ci ont abordé le sujet des mots-clés pour la recherche, ce qui était en lien direct avec mon questionnement préalable, en abordant en plus des thématiques transverses en sciences humaines et sociales.
- La communauté qualité de l'air : c'est un réseau technique, qui touche à des sujets transverses (mobilité, chauffage), pour lesquels il semble être important d'avoir des échanges sur les pratiques.
- La plateforme Expertise Territoires du CEREMA : tout d'abord, le CEREMA est une agence proche de celle de l'ADEME, avec quelques thématiques communes, les intérêts à former des communautés pour ces deux agences sont donc semblables. Pour autant, il y a de fortes différences au niveau de l'accompagnement des communautés, donnant donc une perspective intéressante aux échanges avec ces animateurs.
- La communauté du CEREMA pour la ville du quart d'heure convenait parfaitement pour compléter le corpus d'entretien puisqu'elle présentait un autre type de communauté, mélangeant chercheurs, collectivités et entreprises.

Les entretiens ont été réalisés en mai et juin 2025, en visioconférence, pour une durée entre 30 minutes et 1 heure. Il s'agissait d'entretiens semi-directifs, avec des questions adaptées à chaque situation (en faisant par exemple des distinctions entre les questions posées aux animateurs et aux membres).

La grille d'entretien est présente en Annexe 0 et s'articule autour de 5 objectifs :

- Objectif 1 : Déterminer la typologie de la communauté de pratique
- Objectif 2 : Savoir quels types de production de connaissances sont faits au sein de la communauté

- Objectif 3 : Déterminer quelles sont les pratiques de recherche d'information
- Objectif 4 : Comprendre le niveau de connaissance sur les classifications et leurs usages au sein des COP
- Objectif 5 : Comprendre les besoins de conservation de connaissances

Enfin, il est utile de préciser que le terrain de recherche a pu être enrichi par mes observations à l'ADEME lors de mon année d'alternance, comprenant une mission relative à la connaissance des réseaux techniques internes de l'agence. Outre les entretiens, j'ai pu participer à divers ateliers ou échanges, notamment avec le réseau CSTJ, qui ont pu orienter certaines questions lors des entretiens.

Norme de citation

La norme de citation utilisée dans ce mémoire est la norme ISO-690, avec une typographie identique au reste du texte. Pour citer certaines phrases prononcées lors des entretiens, une typographie différente, accompagnée des codes choisis pour chaque personne interrogée permettra de les différencier du reste du texte. Ces citations se présentent comme telle :

« Discours prononcé par l'une des personnes interrogées lors de l'entretien »
[ADEME-CSTJ-M1]

1 FONDEMENTS THEORIQUES

1.1 LA GESTION DES CONNAISSANCES POUR UNE ORGANISATION APPRENANTE

Ce mémoire se place dans le champ de la gestion des connaissances dans les organisations. Il convient de définir les termes du sujet tels qu'ils le sont par la littérature, afin d'exploiter cet état de l'art dans l'étude du terrain de recherche.

1.1.1 La notion de connaissance

1.1.1.1 *Information, connaissance, savoir*

La définition de la connaissance est régulièrement mise en lien ou en opposition avec d'autres concepts, tels que l'information ou le savoir. Foray définit la connaissance comme étant ce qui permet d'interagir de manière physique ou intellectuelle sur l'environnement, en adoptant un comportement adapté, en lien avec des apprentissages passés. Plus qu'une simple mémoire, la connaissance est activable et réutilisable dans d'autres contextes. Cette connaissance permet de créer alors de nouvelles connaissances ou de l'information (Prax 2019; Foray 2018). Foray distingue en effet la connaissance de l'information, puisque cette dernière est limitée à un ensemble de données, qui sont « inertes et inactives ». De plus, la connaissance est plus difficilement transférable qu'une information et ce transfert repose sur des processus plus complexes que le transfert d'informations qui est d'autant plus facilité à l'ère des technologies de l'information et de la communication (TIC). La connaissance est donc « ce qui donne à l'homme ses capacités cognitives » (Foray 2018). Par ailleurs, dans la suite de son ouvrage, Foray ne distingue pas la notion de « connaissance » à celle du « savoir », tout comme Pelletier, qui définit le « savoir individuel » et le « savoir organisationnel » de manière analogue à Foray, comme le fait de savoir agir face à un phénomène déjà rencontré, soit à une échelle de l'individu, soit à une échelle collective, où ces réponses à des phénomènes sont donc adoptées collectivement. La distinction entre « savoir » et « connaissance » est en revanche faite par Margolinas, en étudiant la didactique des mathématiques sur un plan sociologique : elle définit le savoir comme étant le fruit du « travail scientifique »,

et qui apparaît de manière formalisée et décontextualisé. Ainsi, il peut être transmis et utilisé dans un autre contexte et une autre temporalité. Elle y oppose la connaissance qui s'inscrit dans un contexte particulier et se révèle dans un contexte particulier. La création de savoir passe donc par un processus de matérialisation et décontextualisation à partir d'une connaissance (Margolinas 2014). Dans la suite du développement, nous utiliserons plutôt la définition de Foray, qui ne distingue pas la connaissance et le savoir.

1.1.1.2 Les types de connaissances

Deux types de connaissances sont régulièrement distinguées car elles ne sont pas mobilisables de la même manière : la connaissance « tacite » et la connaissance « explicite » (Choo 1996; Foray 2018; Prax 2019; Reix 1995). La connaissance « explicite » est celle qui s'exprime avec un langage, à travers un codage prédéfini et partagé, qui peut être explicitée et partagée, tandis que la connaissance « tacite » reste non exprimable au travers d'un langage (Prax 2019; Reix 1995). Reix distingue deux types de connaissances tacites : les « connaissances de contexte », liées à des croyances et comportements partagés au sein d'une organisation, distinctes des « connaissances pratiques », aussi appelée « savoir-faire » et qui s'acquièrent par la pratique ou l'expérimentation, et non par l'énonciation. Sous le prisme des sciences de gestion, Girod (1995) distingue dans l'organisation trois types de connaissances, qui peuvent être traitées selon trois niveaux. Il évoque les connaissances « déclaratives », « procédurales » et « de jugement ». Des parallèles peuvent être faits entre les différents termes. La connaissance « déclarative » est celle qui peut être explicitée et qu'on peut interroger de manière directe, et se rapproche de ce que Foray appelle « connaissance explicite ». Au niveau de l'organisation, ces connaissances peuvent être interrogées via une base de données par exemple. De la même manière, on peut faire un parallèle entre les « connaissances procédurales » de Girod et les « connaissances pratiques » de Reix. En effet, Girod évoque des connaissances mises en œuvre au quotidien, pour lesquelles la transmission est difficile car elles se créent par la pratique. Girod définit les « connaissances de jugement » comme un « savoir que faire » dans une situation, ce qui se rapproche des « connaissances de contexte » pour Reix.

Dans la suite, la distinction sera faite entre « connaissance tacite » et « connaissance explicite », car ces deux types se créent et se transmettent de manières différentes et nécessitent des leviers différents pour être activées et mémorisées dans le cadre de la gestion des connaissances.

1.1.1.3 Mécanismes d'apprentissages individuels et collectifs

Les organisations sont des lieux d'apprentissage individuel et collectif. Les mécanismes mis en œuvre dans l'apprentissage diffèrent selon les organisations mais aussi selon les types de connaissances évoquées précédemment. L'apprentissage permet alors une transmission de connaissance entre les individus au sein des organisations

Foray distingue deux manières de produire des connaissances : la première, qu'il qualifie de « travaux de création intellectuelle », s'inscrit dans un processus d'activités de recherche pouvant avoir lieu dans un cadre universitaire par exemple, ou dans un service de recherche et développement. Cet apprentissage est qualifié de « distant » par rapport au monde économique. L'autre processus de création est l'apprentissage par la pratique, qui prend place dans des organisations de « productions de biens et de services. ». Ces connaissances nécessitent la réalisation de « scripts » pour transmettre des connaissances. Ces scripts peuvent être de trois niveaux. Tout d'abord, sous forme de démonstration, qui repose donc sur la personne qui détient la connaissance et qui l'expose à un « apprenti », ensuite sous forme de « codification », c'est-à-dire la transcription d'un savoir tacite en un code ou langage explicite et enfin, sous forme d'un « enregistrement audiovisuel de la connaissance en action », qui est se situe à la frontières entre les deux formes précédentes : l'enregistrement permet de visualiser une démonstration sans avoir besoin de la présence de la personne porteuse de cette connaissance, sans pour autant qu'un code ou explicitation particulière accompagne l'enregistrement (Foray 2018).

Concernant l'apprentissage, Morton et al. décrivent plusieurs niveaux d'apprentissage individuel, de « l'augmentation » des connaissances, c'est-à-dire une accumulation de savoir dans sa mémoire, que l'apprenant peut mobiliser, à l'« application des connaissances à une pratique », c'est-à-dire la mémorisation d'un savoir dans le but de le réutiliser dans un autre contexte, jusqu'à la « transformation » de ce savoir, c'est-à-dire sa réutilisation pour en faire quelque chose de nouveau. (Marton, Dall'alba, Beaty 1993) Cela peut être mis en lien avec les différentes notions de savoir et de connaissances, évoquée ci-dessus. On retrouve la notion de savoir décontextualisé, qui sert à développer des connaissances pouvant être réutilisées et transformées en d'autres connaissances.

La notion d'apprentissage collectif est le fruit de plusieurs travaux, sur lesquels s'appuie Koenig pour proposer une définition :

« Phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui, plus ou moins profondément, plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes » (Koenig 2006)

L'apprentissage collectif diffère de l'apprentissage individuel par les relations créées entre les individus pour transmettre des connaissances. Ainsi, il repose sur la diffusion de nouvelles pratiques au sein d'une organisation, ou sur les liens créés entre les compétences déjà existantes, permettant une nouvelle articulation de ces compétences pour résoudre un problème. (Koenig 2006)

Si les connaissances explicites sont facilement consultables et communicables, puisque codées dans un langage compréhensible, la transmission et l'apprentissage de connaissances tacites est plus complexe et repose sur des mécanismes d'explicitation. L'un des modèles d'apprentissage de connaissances tacites, ou de « savoir-faire », est le modèle de Nonaka et Takeuchi. Le modèle repose sur un cycle d'apprentissage, organisé en quatre étapes. La première est la « socialisation » : l'individu portant une connaissance tacite partage son savoir-faire en le mettant en pratique, en le réalisant en contexte, afin d'exposer à l'apprenant la connaissance. Ces connaissances sont codées selon des modèles adaptés, afin de les expliciter. C'est l'étape d'« externalisation ». Ces connaissances explicitées peuvent ensuite être mise en lien avec d'autres connaissances pour obtenir de nouvelles connaissances structurées, c'est la « combinaison ». Ces nouvelles connaissances font enfin l'objet d'un apprentissage et d'une intégration dans la mémoire de chaque individu, lui permettant de mobiliser de nouvelles connaissances dans ses activités, dans une étape d'« internalisation ». Ce cycle décrit la manière dont les connaissances d'abord tacites peuvent se transmettre et s'apprendre dans une organisation et comment une connaissance tacite passe dans le domaine de l'explicite. (Nonaka 1991; Nonaka, Takeuchi 1997). Szulanski souligne néanmoins les difficultés des organisations pour acquérir les connaissances déjà présentes individuellement au sein de l'organisation, puisque pour favoriser l'apprentissage collectif, l'organisation doit mettre en place un réel processus d'appropriation des connaissances, qui ne se réduit pas simplement à un processus de transmission, mais réellement d'appropriation de nouvelles connaissances. Il évoque le concept

présenté par Cohen et Levinthal (1990) de « capacité d'absorption », désignant la capacité à assimiler et réutiliser de la connaissance externe. Si l'organisation ou l'individu ne dispose pas suffisamment de cette capacité, ses capacités d'apprentissage peuvent être réduites. (Szulanski 1996)

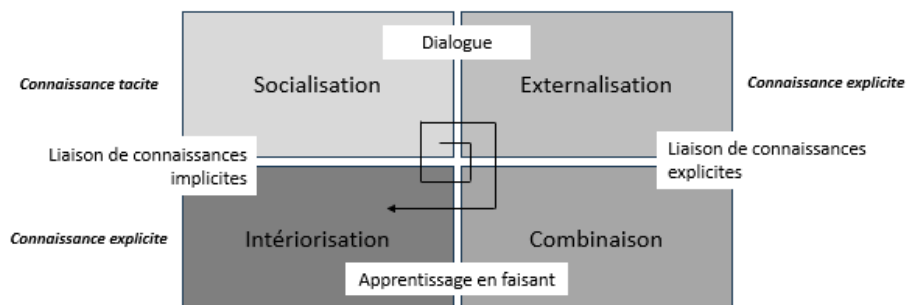


Figure 1 : Schéma du cycle de la connaissance selon Nonaka et Takeuchi (1997)

1.1.2 La gestion des connaissances au sein des organisations

La gestion des connaissances dans les organisations a été théorisée dans les années 1990. Celle-ci vise à développer des connaissances individuelles et collectives pour améliorer le fonctionnement d'une organisation, en termes d'apprentissage collectif, d'efficacité et d'innovation et en construisant un « patrimoine de connaissances » commun (Hallin, Marnburg 2008; Wiig 1997; Prax 2019). En Europe, la notion est abordée par Steel et Wiig en 1993, ce dernier y consacrant un ouvrage entier. (Wiig 1997)

L'une des théories structurantes de la gestion des connaissances est celle développée par Hansen et al en 1999. Cette théorie différencie deux stratégies de transmission de connaissances dans les organisations : la codification et la personnalisation. Les trois auteurs ont étudié les stratégies de transmission de connaissances au sein de plusieurs organisations, en particulier dans des cabinets de conseil. Les résultats permettent de distinguer deux méthodes dont l'une est prépondérante sur l'autre, en fonction des organisations. La première est la stratégie de « codification » : les connaissances sont explicitées et enregistrées dans une base de données afin de pouvoir être retrouvées et réutilisées dans une situation similaire. Cette stratégie est donc une stratégie des « personnes vers le document ». La seconde stratégie est celle dite de la « personnalisation », ou de « personne à personne ». Les connaissances sont dans ce cas détenues par une personne et les systèmes de gestion des connaissances doivent permettre de retrouver la personne détenant une

connaissance en particulier. Avec cette stratégie, les connaissances ne sont pas ou peu explicitées. Les auteurs montrent que dans les organisations, une des stratégies l'emporte toujours sur l'autre et qu'appliquer la mauvaise stratégie dessert l'organisation et ne permet pas une gestion des connaissances efficace. En particulier, les résultats tendent à montrer que la stratégie à appliquer en termes de gestion des connaissances dépend du type d'organisation. La stratégie de codification semble s'appliquer particulièrement aux entreprises vendant des produits ou services, dont la production peut facilement s'opérationnaliser, tandis que la stratégie de personnalisation est plus adaptée aux entreprises avec haut degrés de personnalisation dans leurs activités. Dans les deux cas, les méthodes de gestion des connaissances s'appuient sur les technologies de l'information et de la communication, qui permettent de mettre à disposition une base de connaissance accessible dans le cas de la codification et facilite le contact de personne à personne dans le cas de la personnalisation. (Hansen, Nohria, Tierney 1999)

Ce modèle a été critiqué et étendu : Scheepers et al. (2004) montrent que la dimension stratégique peut évoluer au cours du temps et que, si la gestion des connaissances s'est construite sur une des stratégies en particulier dans une organisation, la stratégie secondaire peut être développée pour faire évoluer la gestion des connaissances au sein de l'organisation. (Scheepers, Venkitachalam, Gibbs 2004). D'autres travaux tendent également à montrer, en s'appuyant sur le modèle de Hansel et al. (1999), que les combinaisons de stratégies sont possibles dans l'organisation et évoquent des stratégies supplémentaires, à l'instar de Milton et al. (1999) qui ajoutent les stratégies d'innovation, de découverte et de surveillance (Milton et al. 1999).

1.1.3 Les organisations apprenantes

Durant le XXème siècle s'observe une évolution vers une « économie fondée sur la connaissance ». Alors que l'accent était mis par le passé sur la transmission d'un savoir-faire par la démonstration, le XXème siècle devient la période d'une transmission de savoir par l'écrit. Ceci est exacerbé avec le développement des technologies de l'information et de la communication (TIC). De plus, les nouvelles technologies permettant une diminution du besoin de main d'œuvre dans certaines industries entraînent une augmentation du travail en lien avec des ressources intangibles comme la connaissance et l'innovation. (Foray 2018; Tarondeau 2002).

Ce contexte permet d'expliquer l'émergence des « organisations apprenantes » qui mettent la gestion de leurs actifs intangibles comme la connaissance au cœur de leur fonctionnement. Ces organisations sont plus à même de faire face aux forts changements auxquels elles peuvent faire face en termes de stratégie ou de technologies. La stratégie de ces « organisations apprenantes » repose sur la communication et le partage de connaissances en transversalité au sein de l'organisation, en rompant avec la logique très hiérarchique ou fortement séparée des services qui composent l'organisation. Ces organisations, en mettant en place des processus de gestion de connaissances adaptées peuvent adopter une démarche flexible et atteindre un haut degré d'innovation notamment, en tirant « avantage des ressources acquises par apprentissage ». (Tarondeau 2002)

1.2 LES COMMUNAUTES DE PRATIQUE

1.2.1 Définition des communautés de pratique

La notion de « communauté de pratique » est théorisée dans les travaux de Wenger à la fin des années 1990 et début des années 2000. La définition proposée dans l'un de son ouvrage est la suivante :

« groups of people who share a concern, a set of problems, or a passion about a topic, and who deepen their knowledge and expertise in this area by interacting on an ongoing basis » (Wenger, McDermott, Snyder 2002).

D'après cette définition et le reste de ses travaux, les communautés de pratique reposent sur ces trois fondamentaux : le partage d'une « entreprise commune », d'une thématique autour de laquelle la communauté se retrouve ; un engagement volontaire de ses membres qui cherchent à partager des connaissances (« engagement mutuel ») ; la création d'outil et d'une mémoire commune pour pouvoir partir d'un vocabulaire commun sur lequel fonder le travail (« répertoire partagé »). Ces trois aspects de la communauté sont nécessaires à la « négociation de sens » : selon Wenger, le fait que la communauté soit constituée de plusieurs individus implique que le sens se construit dans la négociation pour tous les acteurs. Cette négociation de sens se décline en deux aspects pour les membres de communautés : la participation et la réification. La participation évoque le fait d'agir et d'interagir avec les autres membres de la communauté. La réification est le

processus de transformation en un objet permanent d'une expérience ou message transmis au sein d'une communauté (Wenger-Trayner 2008). Le terme « pratique » met l'accent sur la « relation entre action et connaissance » selon Samuel et Carré (2018). Cela signifie que ces communautés qui partagent de la connaissance, le font dans le but d'actionner ensuite ces nouvelles connaissances dans leurs activités.

Il est généralement admis que les communautés peuvent être de deux types : soit créées de manière spontanée par des individus se regroupant autour d'une thématique d'intérêt, soit impulsées par la hiérarchie d'une organisation (Demers, Tremblay 2020; Wenger, McDermott, Snyder 2002; Gosselin et al. 2010). D'autres auteurs distinguent plusieurs types de communautés suivant leur taille et activités principales : par exemple, Guimarães et al. étudient le passage d'une communauté de pratique à un réseau de pratique selon le degré d'ouverture et le nombre de participants. (Guimarães, Gonçalves, Vale 2018). Samuel et Carré étudient des modèles de communautés « hybrides » entre la communauté de pratique et la communauté épistémique. Ils définissent la notion de communauté épistémique comme des « lieux de création de connaissances revendiquées comme faisant autorité parmi les connaissances pertinentes pour les politiques », d'après la définition de Haas (1992), ce qui la différencie donc des communautés de pratique qui a moins pour objet de créer des « connaissances consensuelles » au-delà de la communauté.

1.2.2 Les différents stades de maturité des communautés de pratique

La définition proposée par Wenger est donc assez large pour y reconnaître des formes de communautés très diverses. Wenger propose alors de différencier ces communautés selon leur niveau de maturité. Il définit cinq niveaux de développement d'une communauté : potentiel, coalescent, mature, logisticien et transformation. (Wenger, McDermott, Snyder 2002). Gosselin et al., dont l'article porte sur les communautés « pilotées », ou impulsées, reprennent le modèle proposé par Gongla et Rizzuto (2001) avec également cinq stades de maturité, équivalents aux étapes proposées par Wenger. Ces étapes sont la « communauté potentielle », la « communauté en construction », la « communauté engagée », la « communauté active » et la « communauté adaptative ». Dans le modèle de Gongla et Rizzuto,

seules les communautés pilotées peuvent atteindre le dernier stade de maturité, la « communauté adaptative », ce qui diffère du modèle de Wenger qui ne différencie pas ces deux types de communautés pour ses stades de maturité.

1.2.2.1 Potentiel

Au premier niveau, on observe la naissance d'un réseau d'individus, réunis par un intérêt ou des questions autour d'une thématique commune. La cohésion de ce groupe repose sur la connexion entre les membres. Le passage à un stade de maturité supérieur repose sur la capacité des membres à se projeter dans un besoin de connaissances communes.

1.2.2.2 Coalescent

Le réseau a réalisé un bilan des connaissances actuelles et se donne une vision cible. Les individus continuent à se regrouper autour de leurs problématiques communes et partagent leur quotidien, ce qui favorise une confiance mutuelle. Au-delà des besoins de connaissances communes, au niveau coalescent, la communauté doit choisir une manière de codifier les connaissances échangées.

1.2.2.3 Mature

A ce stade, la communauté peut attester des résultats qu'elle produit. Les individus doivent continuer à garder une cohésion, alors même que la communauté est en expansion et qu'il faut faire face à d'éventuels phénomènes de « dispersion ». A l'état mature, la problématique de la communauté est d'organiser la gestion de sa connaissance interne afin de répondre aux besoins identifiés lors des premières phases de création de la communauté.

1.2.2.4 Logisticien

La communauté a une légitimité étendue au-delà de ses frontières, grâce à un corpus de connaissances. Les membres peuvent poursuivre les objectifs établis par la communauté. La problématique est de continuer à faire progresser les connaissances pour devenir une référence à plus large échelle.

1.2.2.5 Transformation

Dans la vie d'une communauté, celle-ci peut finir par disparaître pour différentes raisons. Il est alors utile de déterminer ce qu'il faut récupérer ou transférer du corpus de connaissances établi par la communauté.

Le modèle décrit par Gosselin et al. apporte, en complément des stades de maturité et des fonctions prépondérantes de la communauté pour chacune de ces étapes, les outils adaptés. Par exemple, lors de la phase de la « communauté potentielle », les outils utiles à l'évolution de la communauté sont les moyens de communication, afin d'encourager des mécanismes de « socialisation » des connaissances. Dans les phases supérieures, d'autres outils de capitalisation, d'échanges, de traduction des activités vont être employés.

Ces modèles de maturités sont utiles pour analyser à quelle phase de maturité se situe une communauté de pratique étudiée, et permet de comprendre les connaissances susceptibles d'être partagées à cette étape. De plus, il peut être intéressant d'analyser les outils utilisés pour comprendre leur adéquation ou non selon le stade de maturité, et comprendre leur utilité dans le processus de création de connaissances (Samuel, Carré 2018)

1.2.3 Apports des outils numériques aux communautés de pratique

1.2.3.1 Les TIC, outils de médiation des connaissances pour les communautés de pratique

Sous le regard de la théorie de l'activité, initiée par Vygotsky dans les années 1930, puis Leontiev (1978), et reprise par Engeström (1987, 2001, 2009), les outils numériques utilisés dans diverses activités peuvent être perçus comme des outils de médiation des connaissances. Dans ce modèle, chaque activité humaine, qu'elle soit collective ou individuelle, peut être modélisée par des interactions entre différents acteurs dans un système (Figure 2). Le sujet agit sur un objet afin d'obtenir un résultat. Cette action est permise grâce à d'autres interactions, avec un outil notamment, qui est alors vu comme un dispositif de médiation entre le sujet et l'objet. (Engeström 2001). Il est possible d'appliquer cette théorie à l'activité de gestion des connaissances dans les communautés de pratique : le sujet est donc un membre de la communauté, dont l'objet est la nouvelle connaissance qu'il veut

transmettre ou acquérir. Les TIC utilisés dans ce contexte peuvent alors être vu comme des outils de médiation des connaissances, selon le modèle d'activité d'Engeström.

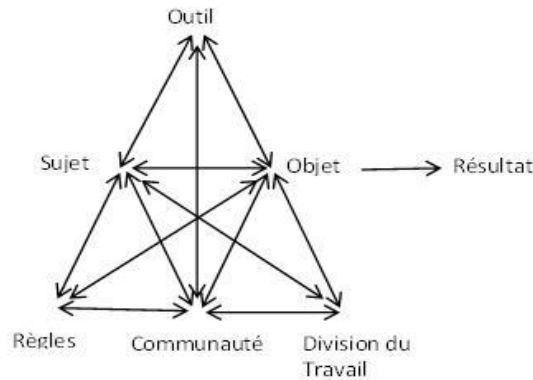


Figure 2 : théorie de l'activité selon Engeström (2001)

Cette idée est illustrée par Caby-Guillet et al. (2009) dans leur étude d'un wiki professionnel : l'un des usages relevés de ce wiki est la médiation des connaissances entre différents acteurs dans l'entreprise, en plus d'être utile dans la cocréation de documents de travail et de projets. Cette « médiation numérique » permettrait même de réduire le besoin de « médiations humaines » dans certains cas où les besoins sont similaires pour différents secteurs (Le Corf 2015).

1.2.3.2 Une utilisation des outils contrastée

Avec le travail à distance et la prépondérance des TIC au sein des organisations, les outils numériques, plus que de simples outils, sont devenus le support même des communautés de pratique au sein des organisations. Ils permettent d'encourager une logique de collaboration, de créer des annuaires de compétences et de mémoriser des corpus documentaires. Benedetto-Meyer (2017) propose une analyse des différents aspects de la sociologie du travail autour des TIC, et montre que ces nouveaux « espaces collaboratifs » ne remplissent pas leur rôle annoncé et permettent seulement, en reprenant l'expression de Craipeau (2001), la fonction de « travailler ensemble séparément ». Les études menées sur l'usage des réseaux sociaux d'entreprise, les wikis, et autres outils collaboratifs semblent être « inscrits dans les logiques organisationnelles et le cadre managérial préexistant » (Benedetto-Meyer 2017). C'est également une constatation partagée par Arzumanyan et Mayrhofer dans l'étude de l'outillage d'une communauté de pratique dans le groupe

SEB, à l'aide d'un espace de collaboration : les utilisateurs ne semblent pas s'approprier son usage et faire vivre cet espace pour apporter une plus-value à la communauté demande de forts investissements dans l'animation. (Arzumanyan, Mayrhofer 2016)

Par ailleurs, Habhab-Rave (2010) montre que les outils numériques tels que les « Intranets, les outils de veille, la gestion électronique des documents, les bases de connaissances, les forums » sont présentés comme des outils de gestion des connaissances, ce qui semble indiquer que les communautés de pratiques sont indissociables de ces espaces numériques. De plus, ils sont souvent trop rigides pour permettre un haut niveau d'innovation ou pour répondre à la multitude de situations rencontrées dans certaines activités médicales par exemple, en ne s'appuyant que sur l'outil numérique très standardisé. (Habhab-Rave 2010; Marrast, Mayère 2016)

1.3 APPRENTISSAGE AU SEIN DES COMMUNAUTÉS DE PRATIQUE

D'après la littérature, les communautés de pratique sont des lieux d'apprentissage collectif où peuvent être mis en œuvre des processus d'extériorisation de connaissances tacites et qui favorise une certaine « intelligence collective » dans les organisations. (Habhab-Rave 2010)

Le partage de connaissances s'appuie sur deux mécanismes distincts et complémentaires, qui seront exposés grâce à l'étude du terrain et des propos recueillis : les « objets frontières » (« boundary objects ») et « les individus jouant le rôle d'interface » (« Brokers ») (Wenger, McDermott, Snyder 2002; Brown, Duguid 1991). Les mécanismes de transmissions de savoirs exposés en partie 1.1.1.3 sont ceux mis en jeu au sein des communautés de pratique afin de favoriser la transmission de connaissances et l'émergence de nouvelles connaissances.

2 LES COMMUNAUTES DE PRATIQUE, LIEUX D'ECHANGES PROPICES A LA CREATION DE CONNAISSANCE ?

2.1 TYPOLOGIE DE COMMUNAUTES DE PRATIQUES INTERROGEES

2.1.1 Les communautés de pratique à l'ADEME et au CEREMA

Les communautés étudiées exercent leurs activités au sein de l'ADEME et du CEREMA. L'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME) est née en 1990 de la fusion de plusieurs agences nationales de maîtrise de l'énergie, des déchets et de la qualité de l'air. Elle a pour objectif d'accompagner les entreprises, collectivité et le grand public sur les thématiques environnementales, telles que la lutte contre la pollution de l'air, contre les nuisances sonores, la limitation des déchets et leur valorisation, la remise en état des sites pollués, les économies de ressources (matière première, énergie, etc.) et le développement d'énergies « propres », en gérant pour l'Etat des programmes de subvention pour des projets ayant pour objectif d'accélérer la transition écologique. Elle se définit comme une « agence d'expertise de l'Etat », mis à disposition dans des travaux d'études et projets de recherche, et permettant de « faire progresser la connaissance » sur les questions environnementales.¹ Le CEREMA, sous la tutelle de différents ministères, est un établissement public qui travaille pour l'Etat et les collectivités sur les thématiques du transport et de l'aménagement du territoire, en lien avec la transition écologique. C'est également un établissement fort en expertise puisqu'il est historiquement composé d'un corps d'ingénieurs des ponts et chaussées. Le CEREMA travaille en lien étroit avec des équipes de recherche sur différents projets². Ces deux agences de l'Etat ont donc des fonctions et objectifs communs,

¹ <https://www.ademe.fr/lagence/notre-organisation/>

² <https://www.cerema.fr/fr/cerema>

participent toutes les deux à développer des solutions pour la transition écologique en France et comprennent au sein de leurs effectifs des figures d'experts dans certains métiers techniques.

L'ADEME permet à ses salariés de s'inscrire dans des « réseaux », internes mais aussi externes. Dans le cadre de cette recherche, nous nous sommes intéressés au cas des « réseaux internes ». Ces réseaux regroupent des professionnels autour d'un sujet commun, qu'ils abordent à différents degrés dans leur activité professionnelle. Les entretiens ont été menés en lien avec deux réseaux à l'ADEME : le réseau Changement Social et Transition Juste (CSTJ) qui couvre des thématiques de sciences humaines et sociales autour de la transition écologique, et le réseau qualité de l'air (QA), qui aborde des problématiques plus techniques autour de la qualité de l'air extérieur.

2.1.1.1 Présentation des deux communautés interrogées à l'ADEME

Le réseau CSTJ est né de la fusion de deux réseaux, l'un sur les thématiques de la transition juste et l'autre sur les changements de comportement. Il regroupe une centaine de personnes au sein de l'ADEME. Les animatrices proposent une réunion mensuelle en visioconférence, pendant laquelle une présentation sur une thématique particulière est réalisée. C'est aussi un moment d'échange pour les membres du réseau. Des groupes de travail sont aussi organisés pour permettre aux membres du réseau de coconstruire des travaux : c'est le cas de la « Feuille de route Transition Juste », un document de planification rédigé par l'ADEME et qui est soumis à la contribution des membres du réseau. C'est le cas également avec un atelier sur l'intégration de nouveaux mots-clés utilisés par le réseau sur leurs thématiques. Une fois par an, le réseau se réunit en présentiel pour assister à des présentations sur les thématiques du réseau. Au quotidien, les animatrices peuvent faire passer des informations via un canal de conversation et de partage de document. Les membres peuvent eux aussi y contribuer et échanger. Ces espaces numériques sont nommés « espaces collaboratifs³ » à l'ADEME. C'est donc un réseau assez actif au sein de l'agence, et qui regroupe des membres de diverses directions, sur diverses

³ Un espace collaboratif est une plateforme en ligne de type forum, accessible sur inscription par les agents de l'ADEME qui a des fonctionnalités de conversation, de dépôt de documents ou encore d'affichage d'actualités.

thématiques car les questions de sciences humaines et sociales sont susceptibles d'imprégner une large gamme de sujets sur la transition écologique. [ADEME-TS-A1]

Le réseau qualité de l'air est constitué d'une trentaine de membre. Les membres ont la possibilité de se retrouver une fois par mois en visioconférence et une fois par an lors des journées du réseau en présentiel, à la manière du réseau CSTJ. Le réseau est constitué d'un petit noyau d'ingénieurs sur qualité de l'air, qui sont donc très actifs sur le sujet, mais aussi d'ingénieurs dans d'autres domaines qui sont en lien avec la qualité de l'air (la mobilité, le chauffage, l'industrie, etc.). Pour la majorité des membres du réseau, la qualité de l'air n'est pas le sujet central de leur activité, mais ils ont besoin de s'informer sur le sujet pour mener à bien leurs activités. Une animatrice principale organise les rencontres du réseau. Celui-ci s'appuie également sur une plateforme numérique offrant des possibilités de partages de documents, de questions/réponses, etc. [ADEME-QA-A1, ADEME-QA-A2]

Lors de l'entretien avec des membres de ce réseau il y a eu des confusions entre les différents espaces numériques et groupes constitués autour de la qualité de l'air : en effet, en parallèle de ce réseau, il y a en plus un groupe constitué des référents régionaux sur la qualité de l'air. Les membres nomment également ce groupe « réseau ». Même si les thématiques abordées sont similaires, dans le réseau des référents régionaux, les membres sont intégrés automatiquement car la mission est inhérente à leur poste, tandis que les membres du réseau interne qualité de l'air intègrent ce réseau de manière volontaire, par intérêt sur le sujet. Le réseau des référents ne constitue donc pas une communauté de pratique, selon la définition donnée par Wenger et la typologie décrite par Prax. En effet, le réseau des référents existe par la fonction dans l'organisation de ces référents, ils constituent donc le « staff permanent » d'après Prax (2019). Celui-ci distingue quatre types de communautés : les communautés d'intérêt, les communautés de pratique, les groupes projets et le staff permanent. Ce dernier groupe a pour objet « d'accomplir une activité permanente », dont la fonction est dictée par l'organisation hiérarchique. Ce groupe exécute des protocoles structurants de l'organisation, dont peut découler une certaine rigidité (Prax 2019). C'est pourquoi nous nous intéresserons uniquement au réseau interne qualité de l'air, constitué d'ingénieurs et autres membres volontaires, qui s'apparente à une communauté de pratique.

2.1.1.2 Le CEREMA et la plateforme Expertises Territoire

Le CEREMA propose depuis plus de cinq ans une site internet, Expertises Territoire⁴, permettant d'héberger des communautés en ligne. Ces communautés peuvent être internes au CEREMA, mais la majorité sont des communautés regroupant différents acteurs (chercheurs, techniciens de collectivité, associations, etc.) autour d'une thématique. La solution numérique proposée est en fait la même que celle des espaces collaboratifs proposés à l'ADEME. L'objectif du CEREMA était d'offrir une solution de partage de ressources et de formations des communautés sur des thématiques variées, en lien avec les domaines de compétences du CEREMA, pour palier à l'isolement ressenti des différents territoires. Cette plateforme s'inscrit dans leur axe de diffusion des connaissances en proposant « *aux partenaires des espaces de travail pour pouvoir poser des questions, coconstruire des connaissances* » et se présente comme un outil de « *mise en relation* » [CEREMA-Admin].

L'une des communautés interrogée et hébergée numériquement sur Expertise Territoire traite de « La ville du quart d'heure », problématique de recherche multidisciplinaire visant à repenser les aires urbaines en termes de mobilité et de logement, pour proposer à chaque habitant des solutions permettant d'être à moins de quinze minutes de chaque activité de la vie quotidienne. Cette problématique est susceptible de toucher de multiples acteurs. L'animateur de cette communauté indique que les membres sont pour moitié issues d'équipes de recherche européennes, et l'autre moitié est composée de techniciens de collectivités, d'associations (associations de cyclistes par exemple), d'ONG, de fonctionnaires du CEREMA, et d'organismes qui subventionnent certains projets de recherche ou d'urbanisme [CEREMA-AI].

La plupart des communautés présentes sur Expertise Territoire sont des communautés uniquement en ligne, les membres n'organisent pas de rencontres.

⁴ https://www.expertises-territoires.fr/jcms/fqu_205444/fr/accueil

2.1.2 Caractérisation des communautés interrogées

Les trois communautés évoquées en partie 2.1.1 regroupent des professionnels autour d'une thématique particulière, et où différents membres interagissent autour de cette thématique. En cela, ces communautés correspondent à la définition large de communauté de pratique définie par Wenger (Wenger, McDermott, Snyder 2002).

2.1.2.1 Quelle dénomination pour les communautés étudiées ?

Sur le réseau qualité de l'air, l'une des contributrices principales à l'espace collaboratif indique que les cibles de l'espace collaboratif sont « *des ingénieurs qui veulent suivre l'actualité sur la qualité de l'air* » [ADEME-QA-A1] et d'autres contributeurs indiquent qu'ils utilisent cet espace afin d'obtenir des informations récentes comme des nouvelles réglementations, pour éventuellement le partager avec leurs équipes en région, comme l'indique [ADEME-QA-M2] : « *j'y vais tout le temps pour récupérer l'information comme ça je le partage avec mes collègues de la Direction régionale* ». On peut donc se demander si la communauté sur la qualité de l'air ne se restreint pas à une « communauté d'intérêt », au sens de Prax (2019) : ces communautés sont des groupes ouverts dans lesquels sont simplement partagées des informations relatives à une thématique, qui peuvent comporter des espaces de discussion, comme dans le cas de forums en ligne. La définition de communauté de pratique proposée par Prax, et adaptée des travaux de Wenger, décrit un groupe plus fermé que la communauté d'intérêt, dans lequel les individus échangent, s'entraident et confrontent leurs pratiques. Le réseau Qualité de l'air semble être à un stade de développement plus poussé que la communauté d'intérêt : le groupe est plus fermé qu'un simple blog en ligne, il y a des animatrices désignées et les activités sont outillées par un espace collaboratif en ligne permettant aux membres de partager, converser, etc. Des réunions mensuelles viennent compléter cet espace et les contributeurs y trouvent des interlocuteurs et des moyens d'échanger sur leurs thématiques, d'autant que le sujet de la qualité de l'air est très transversal et n'est pas la thématique centrale du travail d'un certain nombre des membres. [ADEME-QA-A1, ADEME-QA-A2]. Les échanges semblent néanmoins être à un stade assez embryonnaire, comme nous le verrons dans la suite, et méritent à être développés pour qualifier ce réseau de réelle communauté de pratique.

Pour le réseau CSTJ, un des membres du réseau définit l'espace comme suit : « *C'est plus effectivement soit des questions soit du partage d'infos.* » [ADEME-CSTJ-M1], ce qui est corroboré par un deuxième membre « *échange d'info, d'initiatives, savoir...* » [ADEME-CSTJ-M2]. Ces deux contributeurs évoquent en revanche beaucoup plus le fait de partager des savoir-faire, des retours d'expériences à travers des études qui ont été menées en région, et pas simplement des informations règlementaires par exemple. Les animatrices mettent en avant la participation des membres du réseau à la rédaction d'une « Feuille de route » sur la transition juste : ce réseau permet d'avoir accès à un répertoire d'interlocuteurs sur lesquels s'appuyer pour produire un document clé sur la thématique de la communauté. Pour autant, il serait exagéré d'affirmer que cette communauté est une « communauté épistémique » qui a pour objectif de produire des connaissances et des livrables, d'après Samuel et Carré (2018), puisque qu'il s'agit surtout dans ce cas de s'appuyer sur les différentes expertises présentes au sein de la communauté pour émettre un avis sur un document produit par ailleurs en dehors du cas de cette communauté. On peut néanmoins affirmer que ce réseau est une communauté de pratique puisqu'il regroupe des membres autour de la thématique du changement social et de la transition juste, et que les membres échangent des savoirs et savoir-faire autour de celle-ci, comme en témoignent les membres interrogés qui s'entretiennent régulièrement avec leurs pairs sur leurs thématiques de travail et partagent également leurs retours d'expérience [ADEME-CSTJ-M1, ADEME-CSTJ-M2].

Le réseau de « la ville du quart d'heure » regroupe des membres de plusieurs horizons. L'objectif premier de ce réseau était de stocker des résultats de programmes de recherche, en ajoutant une volonté d'aller plus loin sur le sujet en intégrant des techniciens en collectivités ou autres chercheurs sur des sujets annexes. L'objectif affiché est de véritablement créer une synergie, encourager les échanges et ainsi pouvoir appliquer de manière opérationnelle des résultats de recherches au niveau des territoires. L'animateur indique aussi que le souhait à l'origine de la création de ces espaces serait de pouvoir anticiper les besoins de recherche en faisant échanger les différentes partie-prenantes. Ce réseau de professionnels s'apparente donc également à une communauté de pratique car il crée des conditions de partage et d'échanges autour d'une thématique, dans le but de faire avancer les connaissances collectives dans ce domaine.

Ces trois réseaux semblent donc pouvoir être qualifiés de communautés de pratique, néanmoins à des maturités différentes. Les échanges entre les membres se font à différents degrés et de manière plus ou moins autonomes par rapport aux animateurs de ces réseaux. Par exemple, plusieurs membres du réseau CSTJ partagent à tous des informations dans le canal de discussion, alors que les membres du réseau qualité de l'air ne le font jamais et seuls les animateurs alimentent les discussions.

2.1.2.2 Perception d'appartenance à une communauté de pratique à l'ADEME

Au sein de l'ADEME, le vocabulaire utilisé pour parler des communautés de pratique est le terme « réseau interne ». Derrière ce terme sont regroupés plusieurs modèles de communautés. Un contributeur du réseau CSTJ s'interroge sur cette notion de réseau : « *Quand tu dis réseaux, c'est réseaux constitués ? c'est espace collaboratif ?* ». Il continue en disant : « *dans les « espaces collab » et réseaux auxquels je participe...* » [ADEME-CSTJ-M1]. Les « espaces collaboratifs » qu'il évoque sont en fait une plateforme numérique collaborative, permettant de partager du contenu, des questions, des documents, etc. Cette personne intervient également dans d'autres réseaux à l'ADEME, qui sont souvent des réseaux externes et qui ont pour objectif de partager des informations avec des collectivités sur les subventions de l'ADEME. D'autres réseaux regroupent par exemple tous les représentant régionaux sur une thématique, ou tous les membres d'un service. Certains groupes de projets sont également dénommés comme « réseaux ».

Les personnes interrogées ne s'identifient donc pas toutes comme des intervenants dans des communautés de pratique, comme en témoigne un membre du réseau CSTJ : « *je suis, enfin je ne suis pas intervenant, je suis contributeur, on va dire hein, parce que je n'ai pas de... voilà je n'ai pas de légitimité spécifique* » [ADEME-CSTJ-M1] et ajoute qu'il participe en ajoutant quelques documents et en répondant aux questions des autres membres. Pourtant chacun participe régulièrement aux réunions mensuelles, partage du contenu et sollicite les autres membres pour en apprendre sur certains sujets. De même, au sein du réseau qualité de l'air, les animatrices sont les principales contributrices pour alimenter l'espace collaboratif mais l'une des membres interrogée affirme qu'elle essaie de partager des informations qu'elle trouve digne d'intérêt pour le réseau. [ADEME-QA-M1]. Par ses échanges, on constate que même si les membres ne se reconnaissent pas par

le terme de « communauté de pratique », ils ont quand même une volonté de faire vivre ces espaces en lisant et partageant certaines informations.

Dans la suite, le terme « réseau » sera également utilisé pour désigner les communautés de pratiques étudiées car ces différentes communautés se désignent plus naturellement comme tel dans les discussions.

2.1.2.3 Niveau de maturité des communautés étudiées

D'après les informations recueillies, les trois communautés étudiées peuvent être décrites grâce à la grille de maturité des communautés de pratique de Wenger et al. (2002), décrite en partie 1.2.2.

Le réseau CSTJ se situe plutôt à un niveau mature : la communauté est installée et connue au sein de l'ADEME depuis plusieurs années, les membres interrogés se sentent impliqués et ils savent les informations qu'ils viennent chercher ou qu'ils peuvent partager. Des rendez-vous réguliers sont institués par les animatrices qui encouragent un travail participatif autour de documents structurants sur les thématiques de la communauté.

Le réseau qualité de l'air est à un stade moins avancé de maturité. Si les membres savent quels types de connaissance ils viennent y chercher, les objectifs de la communauté semblent peu établis, même pour les animatrices interrogées. Le niveau de maturité se situe entre la communauté potentielle et la communauté coalescente.

Enfin, pour la communauté de la « Ville du quart d'heure », celle-ci ayant été créée il y a peu de temps, l'animateur est pourtant très clair sur les objectifs de cette communauté, ce qui y est partagé et ce qu'ils veulent atteindre. En l'absence de réponse des membres, il est difficile de déterminer avec certitude le niveau de maturité de cette communauté, mais elle semble être déjà à un stade mature, comme le réseau CSTJ. Des échanges spontanés entre les membres commencent à être observés, ce qui laisse penser que cette communauté pourrait évoluer plus rapidement vers un stade de maturité supérieure.

2.2 DES COMMUNAUTES D'INTERET PEU PRODUCTRICES DE CONNAISSANCES ?

2.2.1 Les communautés de pratique en ligne pour veiller sur ses thématiques de travail

L'usage principal plébiscité par les membres des communautés interrogées à l'ADEME est la veille. Les deux contributeurs au réseau CSTJ soulignent cette utilisation : *« j'aime bien dans les espaces collaboratifs avoir un espace de partage de la veille puisqu'on voit des articles par ci par là et je trouve que le plus efficace c'est simplement d'avoir un truc où voilà, tiens, on a cette veille-là. »* [ADEME-CSTJ-M1], *« dans ma méthode de travail, les réseaux, j'y passe assez régulièrement juste pour voir les actus »* [ADEME-CSTJ-M2]. Cela souligne une utilisation de la communauté de pratique en ligne comme un « fil d'actualité », sur lequel les membres peuvent s'appuyer pour avoir les dernières informations qui peuvent les intéresser sans fournir d'effort de recherche particulier.

Les animatrices du réseau qualité de l'air font état d'un fort aspect réglementaire en lien avec leurs thématiques. L'une d'elle explique que leur espace *« est surtout utilisé pour mettre à disposition de l'information, partager de l'actualité via des notes de blog⁵. »* [ADEME-CSTJ-A2]. Pour autant, elle souligne *« Oui, c'est, c'est beaucoup de sujets d'actualité. Alors tout dépend un peu de ce qu'on appelle veille »* [ADEME-CSTJ-A2] : l'activité ne représente pas pour elle une activité de veille réglementaire car la recherche et remontée d'information n'est ni systématique ni automatique. Leur espace est donc construit autour d'un fil d'actualité composé de notes de blog dans lequel sont recommandés aux membres du réseau la consultation de nouvelles informations. L'une des membres de ce réseau indique d'ailleurs que ces informations sont primordiales dans son travail : *« [L'animatrice 2] publie régulièrement des actus. Donc ça c'est vraiment quelque chose que je regarde dès que ça arrive, autant toutes les notifications,.... mais par contre les notifications de [Animatrice 2] ça fait partie des trucs que je regarde*

⁵ Les notes de blog sont une section dans les « espaces collaboratifs » en ligne. Elles permettent de poster un court message et d'en recommander la lecture par notification aux membres de l'espace.

parce que ce sont vraiment des actus qui alimentent mon quotidien » [ADEME-QA-MI]. Cette personne indique par-là que le nombre d'informations reçues à l'ADEME quotidiennement est trop important pour pouvoir tout consulter. Parmi la profusion des informations reçues - newsletters, email, messages privés - les salariés font face au phénomène « d'infobésité », qui nuit non seulement à la gestion du temps de travail mais également au traitement de ces informations qui ne peut plus être systématique avec la trop grande quantité reçue. (Texier 2023) Pourtant, les notifications relatives au réseau qualité de l'air font partie de celles qu'elle regarde régulièrement, démontrant l'importance portée à ce qui est partagé au sein de ce réseau. Bien que les personnes interrogées montrent que la veille occupe une place fondamentale au sein de leurs réseaux, il est légitime de se demander si cette activité de mise en avant d'une information récente permet d'inscrire des connaissances dans le temps long au sein des réseaux. L'article de Bernat et al. (2008) permet de donner un éclairage sur cette question : tout d'abord, il souligne que l'activité de veille permet de gérer de « l'information informelle », contrairement à d'autres activités de documentation offrant un éclairage nouveau dans les organisations, en travaillant sur « les ignorances de l'entreprise ». La veille a un objectif d'aide à la décision et d'adaptation d'une stratégie aux évolutions d'un secteur. Ainsi, comme le montre le partage de veille réglementaire pour le réseau qualité de l'air, la veille est une activité primordiale pour adapter sur le temps long les solutions proposées par l'ADEME sur ces thématiques. Enfin, les auteurs soulignent que la veille est véritablement une activité de réseaux, puisque partagée au sein de ceux-ci, des experts du sujet peuvent s'en emparer et interpréter l'information (Bernat et al. 2008). Ainsi, cette première activité sollicitée au sein des réseaux, loin d'être une simple consultation de l'actualité, peut constituer un partage de nouvelles informations, interprétées par différents experts et partagée au sein des communautés de pratique, permettant de faire évoluer une activité sur un temps plus long.

2.2.2 Recherche d'échanges en direct sur des savoirs tacites

Les espaces collaboratifs en ligne permettent de mettre en lien des personnes qui ne travaillent pas dans les mêmes services, ou sur le même lieu. La communauté de la « Ville du quart d'heure » a plusieurs dimensions transverses : une dimension européenne avec des chercheurs de différents laboratoires en Europe, mais aussi de

différents corps de métiers puisque le réseau regroupe des chercheurs et des techniciens de collectivités. [CEREMA-A1]. Ainsi, ces communautés sont un répertoire accessible à tous les membres, qui sollicitent fortement cette dimension sociale. L'un des membres du réseau CSTJ utilise également régulièrement cette possibilité offerte par le réseau : « *quand j'ai besoin de quelque chose, ma démarche c'est plutôt de poser la question de "voilà ce que je veux faire. Voilà mon besoin, qu'est-ce que vous avez qui y répond ?" Parce que dans le qu'est-ce que vous avez qui répond, ça peut être juste une expérience, ça peut être juste un contact. "Je connais machin qui a fait ça" ou effectivement, a un travail avec une production qui est disponible.* ». [ADEME-CSTJ-M1]. Il plébiscite donc l'expérience que pourraient avoir d'autres collègues sur certains sujets. Il exprime d'ailleurs le fait qu'au sein des communautés, il cherche avant tout à avoir accès à des connaissances portées par des personnes : il décrit l'ADEME comme une « *agence d'expertise* » et ajoute « *pour moi, l'agence d'expertise, c'est les personnes.* » [ADEME-CSTJ-M1]. Cette vision de la communauté de pratique peut donc être mise en lien avec les deux stratégies de gestion des connaissances développées par Hansen et al. : ici, la stratégie privilégiée est celle de la « *personnalisation* », c'est-à-dire la recherche de partage de connaissance de « *personne à personne* ». (Hansen, Nohria, Tierney 1999)

La plateforme Expertises Territoires a été créée dans ce sens puisque l'une des administratrices explique que l'objectif était d'ouvrir des espaces de travail permettant à différents acteurs de collaborer, se poser des questions et y répondre entre eux. Comme le développent Fabre et al. dans leur étude des pratiques informationnelles de membres de réseaux en lien avec l'agriculture biologique, « *la socialisation de l'information entre pairs semble avoir une place dans le partage des savoirs encore en construction.* ». L'article tend à montrer que les membres de ces communautés donnent une légitimité particulière à ce qui est partagé dans leur communauté, d'autant plus que ces activités abordent des sujets de travail nouveaux et innovants, l'agriculture biologique dans ce cas. (Fabre, Liquète, Gardiès 2011). Les sujets liés à la transition écologique se prêtent également à de multiples thématiques nouvelles, au cœur des sujets de recherches actuelles.

Au sein du réseau CSTJ, l'un des contributeurs a remarqué qu'il était le seul à travailler sur une thématique particulière et a donc pris conscience de l'importance de partager ses travaux. Pour autant, en l'absence de réaction d'autres membres de la communauté, il a conclu que cela n'était pas lu et utilisé. Il a constaté le contraire

par la suite : *« Oui, il n'y a pas forcément de retour ou de réaction et donc régulièrement je me dis mais faut que j'arrête, ça ne sert à rien. Et quand même, de temps en temps, dans les réunions qu'on fait avec les collègues, j'ai des collègues qui disaient « Ah mais c'est intéressant ton truc » et donc je me dis bah oui du coup, ce n'est pas parce que les gens ne réagissent pas, qu'ils n'utilisent pas l'info. »* [ADEME-CSTJ-M1]. De la même manière, un membre du réseau qualité de l'air indique être assidue pour lire les contenus publiés dans l'espace du réseau et qu'elle les utilise tous les jours dans son travail quotidien, pour faire passer les informations au niveau de sa direction régionale notamment, mais elle n'utilise que très rarement les canaux de discussions dédiés. [ADEME-QA-M2]. On constate donc que les pratiques de consultation et réutilisation des travaux des membres se font parfois sans qu'ils en aient conscience et que les connaissances qui ont été capitalisées sont réutilisées dans les activités de chacun.

Si on observe dans chacune des communautés interrogées des échanges entre les membres qui laissent penser qu'il y a bien des pratiques de partage d'informations au minimum, voire d'apprentissage de nouvelles connaissances, grâce au cycle d'externalisation / socialisation / internalisation décrit en partie 1.1.1.3, on peut s'interroger sur la dimension collective de cet apprentissage et son inscription dans un patrimoine de connaissances communes. Cette question peut se poser car dans les échanges observés, on constate que ceux cités se font de manière bilatérale et informelle, comme décrit par Fabre et al. dans leur article sur les pratiques informationnelles dans une communauté professionnelle.

2.3 DES COMMUNAUTES AU SERVICE D'UNE ORGANISATION APPRENANTE ?

2.3.1 Création de nouvelles connaissances collectives

Les différents membres ont été interrogés sur leur sentiment à propos de la création ou mobilisation de nouvelles connaissances au sein des communautés de pratique. Il s'agissait d'observer s'ils avaient l'impression de créer collectivement de nouvelles connaissances et de faire évoluer l'organisation au travers de leurs communauté de pratique.

Deux des membres interrogés ([ADEME-CSTJ-M2] et [ADEME-QA-M]) n'ont pas le sentiment de participer à la création de nouvelle connaissance au sein de leur réseau. Ils préfèrent tous deux le terme « partage » de connaissance voire « d'information ». Toutefois, ADEME-CSTJ-M2 qui préfère employer ce terme de « partage de connaissance » explique : « *en allant chercher les, les choses intéressantes peut-être qu'il y a des nouvelles connaissances des nouveaux dispositifs qui sortent.* ». Il identifie donc bien la dynamique de partage de connaissances pouvant se mettre en place au sein de la communauté pouvant mener à une logique d'innovation, mais il ajoute que pour cela « *il faudrait qu'il y ait une cible* ». On peut se demander alors si la cible n'est pas les membres de la communauté ou l'organisation en elle-même ? Enfin, pour l'autre membre du réseau CSTJ interrogé « *on a peu d'expertise sur le sujet, donc j'ai envie de dire quasiment tout ce qui est présenté est nouveau et tout ce qui est présenté, c'est une nouvelle connaissance enfin pour moi.* ». Il identifie donc de son côté le côté novateur de ce qui est discuté dans le réseau et y voit un réel bénéfice pour faire évoluer les connaissances de la communauté et de l'organisation.

2.3.2 Utilisation des connaissances au sein de communautés de pratique

Outre les pratiques individuelles évoquées par les différents membres, les savoirs tacites échangés bénéficient-ils à la communauté voire à l'organisation dans l'inscription de ces nouvelles connaissances sur le temps long ?

La création d'Expertise Territoire, s'il a été pensé comme un outil de « mise en relation », doit répondre au besoin de partage de connaissances. L'administratrice interrogée évoque les objectifs à long terme de cette plateforme : « *identifier des sujets émergents* » pour orienter vers de nouveaux programmes de recherche et encourager l'innovation. [CEREMA-Admin].

Si les membres des communautés interrogées n'évoquent pas en premier lieu cette dimension de travail collaboratif, il n'en demeure pas moins qu'elle fait partie des activités de ces réseaux : les animatrices du réseau CSTJ organisent tous les mois des réunions mensuelles permettant aux membres d'assister à des présentations sur des thématiques liées aux réseaux. Par exemple, les personnes intéressées peuvent assister à une présentation d'une étude réalisée en région, afin d'avoir un

retour d'expérience sur le projet mené. Ces réunions mensuelles sont complétées par les journées du réseau une fois par an. Les membres volontaires sont donc réunis dans ces moments et peuvent échanger sur les sujets actuels en groupe. Les communautés sont également consultées pour coconstruire des rapports, donner des avis sur des documents structurants. C'est le cas avec le réseau CSTJ, dans le cadre duquel a été mis à disposition pour avis la « Feuille de route transition juste ». Les membres du réseau étaient invités à apporter leur contribution à ce travail structurant sur la thématique de la transition juste et porté par la direction pour donner les grandes orientations de l'agence sur ce sujet. L'un des contributeurs indique que ce travail collaboratif a été très utile pour enrichir et améliorer ce document. [ADEME-CSTJ-M2].

Les communautés de pratique, au-delà de la construction individuelle de savoir, permettent grâce aux échanges qui y ont lieu de construire des connaissances collectives et résoudre des problèmes complexes. Cela participe à la construction commune de sens, déjà évoquée chez Wenger. (Brown, Duguid 1991; Wenger-Trayner 2008). De plus Brown et Duguid présentent les communautés de pratique comme un lieu de mémoire organisationnelle permettant d'enregistrer des pratiques ou des normes. Les membres peuvent se saisir de cette mémoire pour ne pas tout reconstruire par eux même dans leurs activités.

Cependant, les dynamiques d'échanges et de collaboration semble être très liées à l'animation en place dans la communauté.

2.3.3 Le rôle de l'animation dans la vie d'une communauté

La fonctionnalité « d'annuaire » proposé par ces outils est la fonction principale utilisée par certains des membres, comme évoqué en partie 2.2.2. Cela leur permet de contacter des personnes ressources sur certaines thématiques. [ADEME-CSTJ-M1]. Mais si certains membres déclarent utiliser ces espaces pour trouver des contacts, les animateurs et animatrices constatent que les fonctionnalités de discussion dans leurs espaces sont assez peu utilisées. Ces espaces virtuels sont-ils donc suffisamment « vivants » et animés pour mettre en place des dynamiques collaboratives et activer « l'intelligence collective » au sein de ces réseaux ? Par exemple, l'animateur de la communauté sur la « Ville du quart d'heure » souhaiterait rendre l'espace de discussion plus dynamique mais il constate que cela prend un

temps long [CEREMA-AI]. C'est également ce que constate l'administratrice des communautés sur Expertise Territoire, qui indique que pour favoriser des échanges en ligne, cela demande du temps et un fort accompagnement en animation de la part des animateurs et animatrices de réseaux. [CEREMA-Admin]. Cette vision est partagée à l'ADEME car l'une des animatrices du réseau qualité de l'air indique que depuis que l'animatrice à plein temps est partie, le réseau est beaucoup moins vivant : « *quand M. était là, il y avait des webinaires réguliers. Enfin, on n'a, on n'a plus cette force vive d'animation* ». [ADEME-QA-AI]. Elle relie donc directement le potentiel d'animation avec la vie de la communauté. Aussi, comme l'indiquent Savard et Côté, dans leur article traitant de l'optimisation du potentiel de communautés de pratique (CoP), « l'animateur s'assure que la CoP évolue selon les objectifs visés tout en maximisant la réflexion et l'échange », en mettant en place une stratégie de communication, d'écoute, de soutien. (Savard, Côté 2021)

3 LES COMMUNAUTES EN LIGNE POUR FAVORISER LA MEMORISATION DE CONNAISSANCES ?

Le point commun des communautés étudiées est leur statut de communauté virtuelle. En effet, comme cela a été évoqué dans les parties précédentes, les membres ne se réunissent qu'occasionnellement (une à deux fois par an) voire jamais de manière physique. La communauté se matérialise alors grâce à des outils en ligne comme les « espaces collaboratifs » évoqués plus haut ou d'autres canaux de discussions. On peut faire l'hypothèse que ces espaces virtuels constituent un des moyens de pérennisation de la connaissance au sein de ces communautés.

3.1 COMMUNAUTES EN LIGNE : QUELLE DYNAMIQUE DE PARTAGE SUR CES PLATEFORMES ?

Si plusieurs personnes interrogées utilisent les espaces de partage des communautés comme un annuaire de contact [ADEME-CSTJ-C1, ADEME-CSTJ-C2], ces échanges ne se matérialisent pas sur la plateforme. Ils constituent plutôt des échanges informels, en réponse à une interrogation précise.

Pourtant, comme évoqué en partie 2, les espaces de discussion virtuelle sont difficiles à animer. Les animateurs et animatrices interrogés soulignent tous que les espaces de discussions mettent du temps à se dynamiser. Ces espaces de discussion sont cependant plébiscités par les animateurs car ils permettent de « garder une trace » des échanges. Par exemple, l'une des contributrices du réseau qualifie de l'air souligne qu'elle dépose parfois des messages accompagnant un document ou un lien, dans l'optique de garder une trace. Elle sait ainsi que si elle cherche à nouveau ce document, il sera déposé sur l'espace collaboratif et qu'en plus, il peut servir à d'autres, qui peuvent y réagir [ADEME-QA-M1]. L'administratrice de la plateforme Expertises Territoires va même jusqu'à dire que pour leurs communautés, ils préconisent d'éviter de trop nombreuses rencontres en présentiel car alors les échanges se font en direct et ne passent plus par la plateforme. Elle indique qu'alors « de l'info se perd ». Cela révèle que la stratégie privilégiée pour faire fonctionner

la communauté de pratique est celle de la codification et capitalisation de connaissances sur l'espace virtuel en matérialisant des échanges entre ses membres.

Les membres de réseau en revanche apportent des explications au faible niveau d'utilisation des conversations en ligne. Déjà, ces espaces s'ajoutent à la multitude d'autres canaux de conversations et d'informations, ce qui fait qu'ils n'ont pas forcément le temps de s'y investir. Ensuite, l'une des membres de la communauté qualité de l'air explique *« je pense que pour que ce soit vivant, faut que les gens se connaissent, c'est toujours pareil donc il faut du présentiel pour que les gens aient envie de rendre service parce que c'est un peu ça en fait, c'est que tu perdes ton temps de travail pour rendre service à un collègue, donc quand t'es à l'arrache sur tout... Puis bon c'est aussi une question d'état d'esprit. »* Elle résume les enjeux évoqués ci-dessus, en termes d'investissement et de temps à y accorder mais aussi le fait de vouloir s'engager dans une communauté sans avoir appris à connaître les membres en amont. La communication sur ces plateformes semble plus facile si les membres se réunissent, de temps en temps et se connaissent.

Benedetto-Meyer et Klein (2017) ont étudié la mise en place d'un outil collaboratif qui avait pour objectif de maintenir une dynamique d'échanges à la suite d'un groupe de travail qui avait eu lieu en présentiel entre plusieurs conseillers clients. Ils constatent qu'après une session de travail commune pour répondre à certains défis organisationnels, une plateforme collaborative a été mise en place pour favoriser la continuité de ce travail en réseau, de manière transverse. Cette initiative a d'abord échoué, car les membres de ce réseau préféraient continuer à se contacter directement, par téléphone par exemple, que via la plateforme : en effet, l'utilisation de la plateforme représentait un important changement organisationnel dans les processus. (Benedetto-Meyer, Klein 2017).

Cette problématique rejoint celle développée en partie 1.2.3.2, sur l'utilisation des outils numériques : si ceux-ci ne sont pas parfaitement adaptés ou trop standardisés, ils ne peuvent pleinement jouer leur rôle de médiation pour les connaissances échangées et les membres trouvent plus efficaces de se contacter en direct. Ces pratiques ne favorisent donc pas un partage à plus large échelles des connaissances échangées. De plus, elles ne sont donc pas stockées sur ces espaces qui ont été en partie pensés pour cet usage.

3.2 LES ESPACES COLLABORATIFS COMME SOCLE DE CONNAISSANCES COMMUNES

3.2.1 Construction d'une base de connaissance commune

Les plateformes collaboratives utilisées dans le cadre de ces communautés ont plusieurs fonctionnalités principales : l'annuaire de contact constitué a minima des membres de la communauté et l'onglet de conversation. Mais l'une des fonctionnalités plus ou moins utilisée est celle de l'espace documentaire. Cet espace peut alors représenter une base de connaissance commune pour les membres du réseau. Le partage d'un répertoire est d'ailleurs l'une des trois composantes de la définition de communauté de pratique de Wenger.

Parmi les animateurs et animatrices de communautés interrogées, l'animatrice du réseau CSTJ évoque rapidement la nécessité d'un répertoire partagé : elle a constitué un inventaire des études et documents « phares » utiles à son réseau. Ces documents ont vocation à constituer un socle de connaissances communes pour les membres. Elle les a ainsi répertoriés et mis à disposition sur l'espace collaboratif. [ADEME-CSTJ-A1] Cette fonctionnalité de partage de documentation a d'ailleurs été fondamentale dans la création de l'espace de la « Ville du quart d'heure ». La communauté est née d'une volonté de créer un « *knowledge hub* » reprenant les résultats d'un programme de recherche sur le sujet. L'idée était de mettre à disposition et de pérenniser la documentation de ce programme de recherche. L'animateur évoque alors le fait que lorsqu'une plateforme héberge des résultats de recherche, ces plateformes sont souvent fermées à la fin de la licence d'utilisation du site internet. Il a alors eu la volonté de créer une communauté sur Expertises Territoires pour pouvoir à la fois héberger les résultats de programme de recherche, et créer une synergie autour de cette thématique de recherche, et espère trouver une plateforme qui pérennise les différents livrables de recherche déjà produits.

Cette fonctionnalité des espaces en ligne permet la « documentarisation », selon Zacklad (2007), qui la définit comme « le travail consistant à équiper un support pérenne des attributs qui faciliteront sa circulation dans l'espace, le temps et les communautés d'interprétation ». Cette documentarisation peut être mise en lien avec la nécessité d'un répertoire partagé selon Wenger : les documents qui circulent dans les communautés de pratique facilitent l'intégration de connaissances

dans la communauté et pérennisent cette connaissance. (Soumagnac-Colin, Lehmans 2013; Wenger, McDermott, Snyder 2002; Zacklad 2007)

3.2.2 Les outils des documentalistes au service de la pérennisation des connaissances ?

Le modèle d'espace collaboratif proposé à l'ADEME et au CEREMA contient un onglet « Fichiers », permettant de mettre à disposition des documents, au sein d'une arborescence pouvant être créée par tous les membres de ces espaces. Ces espaces sont inégalement utilisés au sein des communautés interrogées, mais ils nécessitent, afin de retrouver l'information formalisée évoquée en 3.2.1, au sein de ces répertoires, que les animateurs et membres mettent en place une classification partagée.

3.2.2.1 Notion de classification documentaire

Une classification permet de segmenter un domaine ou une discipline en plusieurs catégories et permet différents processus cognitifs lors du travail sur des documents, comme la recherche ou la production de savoir (Bowker et al. 1999; Hudon 2013). La notion de classification documentaire est abordée par Hadi, en lien avec la terminologie : les classifications sont décrites comme un outil de médiation pour représenter un domaine ou une organisation d'une portion du monde (Hadi 2006). Cette idée d'outil de médiation peut être mise en parallèle avec la notion d'« objet frontière » développé par Leigh Star (Bowker et al. 1999) : les classifications sont vues comme telle puisqu'elles peuvent être partagées et utilisées comme base d'un travail commun dans une discipline. Elles apparaissent comme un outil pour la négociation de sens au sein des communautés de pratique, selon Wenger. Au regard de ces différentes visions, il apparaît que les classifications documentaires sont des outils de médiations de savoir, tels que définit par Bonnet et Galibert (2016), comme un « ensemble des processus médiatiques et interactionnels qui concourent à la construction, au partage, à la diffusion voire à la confrontation de connaissances socialement institutionnalisées » (Bonnet, Galibert 2016) puisqu'elles sont créées sur la base d'un consensus sur un domaine de connaissance et font le lien entre des usagers afin de retrouver de l'information.

3.2.2.2 *Entre consensus et tension dans les classifications documentaires au sein de communautés sur la thématique de la transition écologique*

Dans les communautés interrogées, sont évoquées des difficultés pour construire une classification permettant à tous les membres de retrouver les documents utiles. L'un des membres du réseau CSTJ évoque les difficultés à se mettre d'accord sur un classement : *« on a passé je ne sais pas, deux heures, l'autre jour en réunion, à essayer de savoir comment on classifie enfin, comment on faisait le classement des documents parce que justement, on a bien du mal à savoir quelle est la logique la plus, la plus pertinente et comme on voit qu'on n'a pas tous les mêmes logiques ou pas tous les mêmes besoins ou même les usages et ben forcément les entrées des uns sont pas les entrées des autres »* [ADEME-CSTJ-M1]. La communauté CSTJ traite en effet de disciplines très transverses, en lien avec la transition écologique et les sciences humaines et sociales. Les sujets abordés sont des thématiques actuelles comme la précarité énergétique, la sobriété ou la justice climatique, termes qui sont apparus dans les débats depuis peu de temps et qui ne sont donc pas forcément représentés dans des classifications de connaissances. Différents auteurs soulignent d'ailleurs la difficulté de transcrire des domaines comme l'écologie dans les classifications documentaires, car ils font l'objet d'un vocabulaire très mouvant et pas forcément pérenne (Dury 2024), ou qu'il est très difficile de transcrire des domaines de connaissances transverses au sein des classifications (Beghtol 1998; Lehman 2013).

Pour que les connaissances formalisées soient accessibles et donc utilisables, cela nécessite d'utiliser un système de classification qui conviennent au plus grand nombre. Le contributeur du réseau CSTJ conclut en parlant de la classification documentaire sur leur espace par *« Et au final, on est arrivé, je crois, à dire qu'il valait mieux faire des trucs très génériques »* [ADEME-CSTJ-M1]. Le réseau CSTJ s'est réuni récemment pour réaliser un atelier sur les « mots-clés » du réseau. Il était question d'interroger les termes déjà utilisés dans la base documentaire de l'ADEME et soumettre les propositions du réseau. Par exemple, de nouveaux termes comme

« éco-anxiété » et « solastalgie⁶ » ont été proposés, afin de rentrer dans le système d'indexation des documents en place à l'ADEME.

Cette problématique de difficultés à mettre en place un classement commun des connaissances sur l'espace collaboratif n'est pas partagé par toutes les personnes interrogées. Pour le réseau QA, même si les dossiers sont restés les mêmes depuis plusieurs années, l'une des animatrices indique que les sujets autour de la qualité de l'air évoluent peu depuis des années, limitant le besoin d'intégrer de nouveaux champs disciplinaires dans les classifications. [ADEME-QA-A1]

Pour conclure cette partie, au sein des communautés interrogées, les animateurs semblent avoir conscience que l'accès à la connaissance est un enjeu important pour permettre de pérenniser ces connaissances formalisées, mais cela reste un sujet difficile à s'approprier pour tous les membres, qui comme nous allons le voir, n'ont pas la même utilisation des ressources documentaires de leur réseau.

3.2.2.3 Des ressources documentaires délaissées ?

Les animatrices de réseaux CSTJ et qualité de l'air, ainsi que l'animateur de la ville du quart d'heure ont tous à cœur de mettre à disposition différentes ressources, sous forme de littérature scientifique ou de documents rédigés par l'ADEME et le CEREMA, car ils les considèrent comme faisant partie des connaissances de « référence » pour leur communauté. Pourtant, l'usage qui en est fait est très différents selon les membres.

Le premier membre interrogé du réseau CSTJ indique :

« En fait je ne cherche pas sur le l'espace collab. [...] Bon, ça ne sera jamais aussi efficace que de poser la question à nos collègues de ce qu'on cherche et d'avoir les réactions des collègues » [ADEME-CSTJ-M1]

Il est rejoint par l'autre membre du réseau, qui lui n'utilise les fonctions de recherche uniquement lorsqu'il connaît la présence d'un certain document déposé dans l'espace. [ADEME-CSTJ-M2]. Il semble qu'ils privilégient grandement le partage de connaissances tacites grâce à des échanges direct avec d'autres collègues,

⁶ « Douleur ressentie du fait de la perte ou de la dégradation de son lieu de réconfort » (Source : [Webinaire Les mots de la Transition](#), 14 octobre 2024)

plutôt que d'aller chercher des connaissances formalisées. Cela s'explique probablement par le manque de temps, comme l'exprime l'un de ces contributeurs : *« En fait je trouve que c'est un réseau qui marche bien mais en fait le problème c'est le temp. » [ADEME-CSTJ-M2]*

Au contraire de ces membres, l'espace documentaire est ce qui est le plus utilisée par un membre du réseau qualité de l'air. Elle qualifie d'ailleurs cet espace comme une « bibliothèque ». Travaillant seule dans sa direction régionale sur les sujets de qualité de l'air, elle s'appuie énormément sur les documents mis à sa disposition pour travailler. Elle semble y trouver une forme de légitimité et validité du contenu, comparé à des échanges informels qu'elle pourrait avoir avec d'autres collègues [ADEME-QA-M2].

Par ailleurs, quelques questions de l'entretien portaient sur l'utilisation du fonds documentaire interne et commun à toute l'ADEME. Ce fonds, composé de toutes les études produites, subventionnées ou achetées par l'ADEME peuvent être retrouvées sur son logiciel de GED, de manière assez simple. Or, aucun des membres interrogés n'utilisent ce fonds documentaire qui constitue une première base commune de connaissance au sein de l'ADEME. De plus, lors de l'atelier sur les mots-clés mené avec le réseau CSTJ, les membres ont été interrogés sur leurs habitudes de mémorisation et partage de leur propre littérature de référence sur leurs sujets de travail. Chacun semblait adopter des pratiques individuelles, en enregistrant des choses sur son répertoire de travail personnel par exemple, mais n'avait pas le réflexe de partager aux autres membres du réseau. Koenig parle de l'« émiettement » des mémoires individuelles, qu'il met en parallèle d'un « émiettement » des systèmes d'archivage électronique, chacun se constituant sa propre base de connaissances, ce qui ne permet pas de construire une base collective. (Koenig 2006). Foray évoque de même la « fragmentation » des espaces numériques en gestion des connaissances, qui amène à une perte de l'attention au sein des organisations. On voit donc qu'au sein de l'ADEME, même si une culture de la gestion des connaissances commence à se déployer, le travail en réseau n'est pas encore un réflexe pour les agents de l'ADEME, pour le partage de ressources formalisées.

3.3 ESPACE DOCUMENTAIRE : QUELLE REUTILISATION DANS LE TEMPS ?

Nous avons observé que si la documentarisation des connaissances permet la création d'un socle de connaissances communes, la question de la mise en accès de ces documents à travers des « objets-frontières » ou de la médiation reste primordiale pour qu'ils puissent être réutilisés. De plus, on observe une utilisation très inégale parmi les membres, plusieurs préférant un contact en direct pour aller se renseigner sur leurs thématiques de travail.

Pour autant, on peut s'interroger sur la pérennisation de connaissances explicites permise par l'outil collaboratif. Il est en effet possible de garder sur le long terme des documents sur l'espace de la communauté.

3.3.1 Consultation de l'historique des connaissances par les membres de la communauté

Comme évoqué précédemment, c'est cette fonction de mémorisation qui a été plébiscitée lors de la création de la communauté autour de la « Ville du quart d'heure », dont l'objectif était de pérenniser la mise en accès de certains livrables de recherches, ceux-ci étant en général inaccessibles passés les quelques années de licence d'un site web créé pour l'occasion. [CEREMA-A1]. C'est aussi la volonté des animatrices des communautés CSTJ et qualité de l'air dont celle-ci déclare : « pour nous, l'intérêt de d'avoir cet espace collaboratif, c'était de pouvoir partager avec nos membres du réseau un certain nombre de documents. » [ADEME-QA-A2].

Pourtant, tous les membres interrogés déclarent ne jamais consulter des ressources anciennes sur ces espaces. Loin de l'idée de partir de l'historique des connaissances du réseau, ils estiment que certains documents trop datés n'ont pas d'intérêt à être consultés ou réutilisés : « si ce sont des documents qui datent d'avant 2010 par exemple, je ne vais pas aller les chercher. Bon si je sais qu'il y a une publication qui existe du coup je pourrais dire on a travaillé dessus à un moment, mais c'est tout et même de 2010 je pense que je suis gentil. On est en 2025 et avant 2015 non, je ne suis pas sûr de regarder. » [ADEME-CSTJ-M2]. La conservation de documents ayant plus de 10 ans interroge ici la pertinence du contenu.

En revanche, plusieurs membres du réseau CSTJ évoquent les gains de temps que leur offrirait l'utilisation de l'intelligence artificielle dans une interrogation du corpus documentaire interne au réseau. La possibilité de pouvoir interroger ces ressources de manière simple et en langage naturel leur serait d'une grande utilité, et laisse entrevoir l'utilité grandissante d'avoir accès à un nombre suffisant de ressources documentaires, bien indexées pour faire fonctionner un outil d'intelligence artificielle mais laisse penser que cela pourrait se faire au détriment des contacts directs entre les membres de la communauté : « *Alors peut être que des intelligence artificielle pourraient remplacer l'expert qui anime le réseau. Et qui sait effectivement ce qu'il y a comme documents et quel lien faire entre eux pour avoir la construction de l'expertise qui disent bah voilà quel type de question, tel type de sujet, c'est ça le sens à donner,...* » [ADEME-CSTJ-M1]. Cette réflexion est intéressante car elle met en question la recherche et la préférence de contact en direct au sein des communauté de pratique. Pour certain, la rapidité de sa réponse et son ancrage sur la littérature existante semblent primer sur le besoin d'échange avec des pairs.

3.3.2 Gestion de l'obsolescence des ressources documentaires au sein des communautés

Si les membres des communautés ne consultent pas l'historiques des documents qui peuvent être mis à disposition sur les espaces partagés, les animatrices des communautés CSTJ et qualité de l'air indiquent toutes ne pas avoir de processus établi de traitement de « l'obsolescence » des documents. Les documents ne sont pas régulièrement passé en revue pour décider de garder ou de supprimer certains documents de la base : « *Sur tout ce volet actualités, il faudrait qu'on puisse avoir une sorte de gestion de l'obsolescence parce que ce n'est pas pertinent de garder... enfin je pense que la plupart des choses ce n'est pas pertinent de le garder.* » [ADEME-QA-A2]. Ces animatrices ont bien conscience qu'il faudrait effectivement pouvoir étudier régulièrement les documents qui doivent ou pas rester disponibles pour le réseau, mais la problématique du temps à y accorder est encore soulevée parmi les personnes interrogées.

Cette même animatrice soulève les conséquences que peuvent avoir ce manque de gestion des documents : « *il ne faudrait pas que quelqu'un se trompe et ne prenne*

pas la version finale. Donc moi il me semble que là-dessus il faudrait qu'on gère l'obsolescence. » [ADEME-QA-A2]. La non-gestion de la pérennité des ressources mises à disposition peut en effet entraîner des « erreurs » dans leur réutilisation ou la consultation de connaissances dépassées. Cet écueil inhérent à la stratégie de codification, couplé à l'utilisation d'un espace en ligne pour mettre à disposition des connaissances est d'ailleurs soulevé par plusieurs auteurs. Mbengue (2014) écrit « Par exemple, une stratégie de codification peut produire un grand nombre de documents démodés, dépassés, inadaptés aux nouveaux besoins ou aux nouveaux acteurs. ». Il ajoute que l'utilisation des TIC nécessite un investissement important en temps pour tenir à jour la base de données et ne pas produire des données « inutilisables et inutilisées ». Il ajoute que l'efficacité peut être améliorée s'il existe une culture de la collaboration dans l'organisation, car chacun peut alors participer à faire vivre l'espace de la communauté. (Mbengue 2014). Koenig (2006) partage ce point de vue puisqu'il privilégie une « épuration du contenu » pour encourager leur utilisation. Cela décrit bien les difficultés rencontrées par les différentes communautés interrogées, puisqu'en l'absence de gestion des documents, se pose la question de leur pertinence et les membres préfèrent alors ne plus les utiliser. De plus, on constate que les pratiques collaboratives ne sont encore pas assez développées au sein des deux réseaux pour que la gestion de l'espace ne repose pas uniquement sur les animatrices.

Soumagnac-Colin et Lehmans (2013) résument bien la problématique qui s'impose alors : « Faut-il alors abandonner toute tentative de rangement des ressources dans une communauté de pratique qui privilégie la valeur d'usage de l'information ? Un tel abandon reviendrait à renoncer à la constitution et à l'utilisation d'une mémoire informationnelle » (Soumagnac-Colin, Lehmans 2013). En effet, abandonner la constitution d'une « bibliothèque » de connaissances serait délétère pour certains membres des communautés. On peut en plus faire référence à la communauté de la Ville du quart d'heure qui est composée à moitié de chercheurs et qui permet de stocker des résultats de recherches antérieures. Ces résultats doivent être le départ des futures recherches sur le domaine, dans la logique de construction des recherches scientifiques, et c'est d'ailleurs le souhait de l'animateur de cet espace : permettre aux collectivités, par leurs questions et échantent avec des acteurs de la recherche, d'orienter les futurs programmes de recherche sur ces

thématiques, ce qui est rendu possible par la mémorisation et mise à disposition des recherches antérieures sur le domaine.

La pérennisation de connaissances explicite est alors primordiale pour donner à tous les mêmes connaissances communes au sein de la communauté et permettre de partager les mêmes bases pour créer de nouvelles connaissances et innover.

4 CONCLUSION

Les communautés de pratique font partie intégrante des stratégies de gestion des connaissances mises en place au sein des organisations. Elles sont impulsées de manière différente, en venant soit de la hiérarchie, soit des membres des organisations eux même et répondent souvent à un besoin de transversalité dans les échanges. Ces communautés représentent des lieux de production de savoir, en permettant la transformation d'une connaissance tacite, en connaissance explicite au moyen d'échanges, de démonstrations et de retours d'expériences.

L'étude de communautés à l'ADEME et au CEREMA dans le cadre de ce mémoire permet de mettre en évidence des pratiques et des motivations autour des communautés de pratique qui relèvent plus de pratiques informationnelles prônant l'efficacité et la rapidité. Les membres cherchent à s'informer rapidement sur leurs thématiques de travail et à trouver l'information de la manière la plus efficace en se servant du répertoire mis à leur disposition. Pour autant, on observe des échanges entre les membres et des usages du patrimoine de connaissances commun qui permettent une acquisition de connaissances nouvelles, ainsi que des pratiques de travail collaboratif, encouragées par ces communautés. Comme développé dans la littérature autour des communautés de pratique, celles-ci favorisent des mécanismes d'apprentissages individuels et collectifs qui pérennisent des connaissances à ces deux échelles, par des mécanismes d'externalisation et d'internalisation.

Par ailleurs, comme nous l'avons développé en troisième partie, les communautés étudiées sont des communautés virtuelles et utilisent les TIC pour créer des espaces partagés où peuvent se matérialiser des connaissances. L'utilisation de ces espaces permet de voir la tension qui existe entre les attentes des animateurs, qui tente de codifier et de matérialiser les échanges, tandis que les contributeurs et membres tendent à privilégier les échanges en direct. Ainsi, si les premiers tentent d'utiliser ces espaces numériques pour construire un patrimoine de connaissances commun et pérenniser celui-ci, on constate que ces connaissances mémorisées sont assez peu consultées et réutilisées par les membres de ces communautés, qui sont même plutôt réfractaires à l'idée de réutiliser des documents et support enregistrés sur ces espaces depuis plusieurs années, dans le sens où l'espace n'est pas reconnu comme un dépôt de document « officiel ». Finalement, la

pérennisation des connaissances au sein des communautés de pratique étudiées se fait surtout à travers le cycle de l'apprentissage et concerne avant tout l'apprentissage individuel. La stratégie de gestion des connaissances de « personnalisation » prend de fait le pas sur la stratégie de « codification » insufflée par les animateurs et animatrices et empêche l'instauration d'une mémoire exhaustive et fiable des connaissances qui circulent au sein des communautés de pratique.

Sur la méthodologie de l'entretien, j'ai pu m'entretenir avec des membres de trois réseaux différents. Les résultats évoqués ici sont donc applicables à ces trois réseaux, mais il faudrait interroger d'autres membres pour pouvoir généraliser ces constatations. Entre l'ADEME et le CEREMA, le niveau de maturité et d'utilisation des espaces collaboratifs en ligne étaient déjà très hétérogènes. De plus, les professionnels qui composent en majorité les communautés interrogées ont des activités d'instruction de dossiers auprès des entreprises et collectivité et un peu de pratique de recherche. Les résultats seraient probablement très différents si l'on interrogeait des membres de communautés de pratique dans le milieu industriel, ou dans un secteur à fort degré d'innovation par exemple. Enfin, les entretiens ayant été réalisés principalement au mois de mai 2025, le raisonnement autour de mon questionnement a pu évoluer, en intégrant par exemple la question de l'usage des TIC. C'est pourquoi, la grille d'entretien serait perfectible, en y intégrant des questions sur le contexte dans lequel les membres des réseaux sont amenés à réutiliser des connaissances qu'ils ont rencontré dans le cadre de la communauté, pour enrichir les réflexions sur la pérennisation des connaissances tacites ou sur la vision qu'ils ont des outils collaboratifs utilisés pour discuter avec les autres membres des communautés.

5 BIBLIOGRAPHIE

ARZUMANYAN, Lusine et MAYRHOFER, Ulrike, 2016. L'adoption des outils numériques dans les communautés de pratique:Le cas du Groupe SEB. *Revue française de gestion*. 25 avril 2016. Vol. 254, n° 1, pp. 147-162. DOI 10.3166/rfg.2016.00006.

BEGHTOL, Clare, 1998. Knowledge Domains: Multidisciplinarity and Bibliographic Classification Systems. . 1998.

BENEDETTO-MEYER, Marie, 2017. Des outils numériques en quête d'inscription organisationnelle:Le cas d'une plateforme interne de compétences dans une entité de recherche & innovation. *Réseaux*. 10 octobre 2017. Vol. 205, n° 5, pp. 203-233. DOI 10.3917/res.205.0203.

BENEDETTO-MEYER, Marie et KLEIN, Nicolas, 2017. Du partage de connaissances au travail collaboratif : portées et limites des outils numériques. *Sociologies pratiques*. 30 mai 2017. Vol. 34, n° 1, pp. 29-38. DOI 10.3917/sopr.034.0029.

BERNAT, Jean-Pierre, BRUFFAERTS-THOMAS, Josette, LIBMANN, Anne-Marie, DESCHARMES, Sylviane et LIBMANN, François, 2008. Les contours de la veille. *Documentaliste-Sciences de l'Information*. 28 décembre 2008. Vol. 45, n° 4, pp. 32-44. DOI 10.3917/docs.454.0032.

BONNET, Jacques et GALIBERT, Olivier, 2016. Organisations et savoirs : quelles médiations ? *Communication et organisation. Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle*. 1 juin 2016. N° 49, pp. 5-17. DOI 10.4000/communicationorganisation.5164.

BOWKER, Geoffrey C., STAR, Susan Leigh, BOULLIER, Henri, CARDON, Vincent, DAGIRAL, Éric, KOTRAS, Baptiste, PEERBAYE, Ashveen, ZABBAN, Vinciane, CARDON, Vincent, DAGIRAL, Éric et PEERBAYE, Ashveen, 2023. *Arranger les choses: des conséquences de la classification*. Paris : Éditions de l'EHESS. EHESS translations, 9. ISBN 978-2-7132-2956-5. 306.42

BROWN, John Seely et DUGUID, Paul, 1991. Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation. *Organization Science*. février 1991. Vol. 2, n° 1, pp. 40-57. DOI 10.1287/orsc.2.1.40.

CABY-GUILLET, Laurence, GUESMI, Samy et MALLARD, Alexandre, 2009. Wiki professionnel et coopération en réseaux: Une étude exploratoire. *Réseaux*. 16 avril 2009. Vol. 154, n° 2, pp. 195-227. DOI 10.3917/res.154.0195.

CHOO, C. W., 1996. The knowing organization: How organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions. *International Journal of Information Management*. 1 octobre 1996. Vol. 16, n° 5, pp. 329-340. DOI 10.1016/0268-4012(96)00020-5.

DEMERS, Geneviève et TREMBLAY, Diane-Gabrielle, 2020. Les communautés de pratique (CdP) comme nouvelles modalités d'apprentissage : enjeux et défis. *Enjeux et société : approches transdisciplinaires*. 2020. Vol. 7, n° 2, pp. 217-244. DOI 10.7202/1073366ar.

DURY, Pascaline, 2024. Pascaline DURY, Variations diachroniques dans le domaine de l'environnement, en français et en anglais, une étude basée sur corpus. *Repères-Dorif* [en ligne]. 30 juin 2024. [Consulté le 15 novembre 2024]. Disponible à l'adresse : <https://www.dorif.it/reperes/pascaline-dury-variations-diachroniques-dans-le-domaine-de-lenvironnement-en-francais-et-en-anglais-une-etude-basee-sur-corpus/>

ENGESTRÖM, Yrjö, 2001. Expansive Learning at Work: Toward an activity theoretical reconceptualization. *Journal of Education and Work*. février 2001. Vol. 14, n° 1, pp. 133-156. DOI 10.1080/13639080020028747.

FABRE, Isabelle, LIQUÈTE, Vincent et GARDIÈS, Cécile, 2011. Pratiques informationnelles et construction des savoirs dans une communauté professionnelle. *Les Enjeux de l'information et de la communication*. mars 2011. N° 10, pp. 1-14.

FORAY, Dominique, 2018. *L'économie de la connaissance*. 3e éd. entièrement refondue et mise à jour. Paris : la Découverte. Repères, 302. ISBN 978-2-7071-9757-3. 338.470 01

GIROD, M, 1995. La mémoire organisationnelle. *Revue française de gestion*. 1995. N° 105, pp. 30-42.

GOSSELIN, Francis, BARLATIER, Pierre-Jean, COHENDET, Patrick, DUNLAVEY, Patrick, DUPOUËT, Olivier et LAMPRON, Françoise, 2010. Le partage des rôles et des responsabilités à l'égard du pilotage des communautés de pratique. *Gestion*. 2010. Vol. 35, n° 4, pp. 36-46. DOI 10.3917/riges.354.0036.

GUIMARÃES, Tatiane Barleto Canizela, GONÇALVES, Luciana Castro et VALE, Gláucia Maria Vasconcellos, 2018. Des communautés de pratique aux réseaux de pratique: une étude de l'évolution d'une communauté des startups de la ville de Belo Horizonte. *Cadernos EBAPE.BR*. décembre 2018. Vol. 16, pp. 761-773. DOI <https://doi.org/10.1590/1679-395168004>.

HABHAB-RAVE, Saïda, 2010. Le rôle des communautés de pratique dans le processus de gestion des connaissances dans les entreprises innovantes : une étude de cas par comparaison intersites. *La Revue des Sciences de Gestion*. 1 novembre 2010. Vol. 241, n° 1, pp. 43-54. DOI 10.3917/rsg.241.0043.

HADI, Widad Mustafa El, 2006. *Terminologie et accès à l'information*. Paris : Lavoisier Hermes science publ. Traité des sciences et techniques de l'information. ISBN 978-2-7462-1295-4. 025.4

HALLIN, Carina Antonia et MARNBURG, Einar, 2008. Knowledge management in the hospitality industry: A review of empirical research. *Tourism Management*. 2008. Vol. 29, n° 2, pp. 366-381. DOI 10.1016/j.tourman.2007.02.019.

HANSEN, Morten T., NOHRIA, Nitin et TIERNEY, Thomas, 1999. What's Your Strategy for Managing Knowledge? *HARVARD BUSINESS REVIEW*. 1999. Vol. 77, n° 2, pp. 106-116.

HUDON, Michèle, 2013. *Analyse et représentation documentaires: introduction à l'indexation, à la classification et à la condensation des documents*. Québec : Presses de l'Université du Québec. Collection Gestion de l'information. ISBN 978-2-7605-3745-3. 025.3

KOENIG, Gérard, 2006. L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux. *Revue française de gestion*. 2006. Vol. 160, n° 1, pp. 293-306. DOI 10.3166/rfg.160.293-328.

LE CORF, Jean-Baptiste, 2015. Médiation de l'information professionnelle et gestion des connaissances dans les clusters d'industries culturelles et créatives. *Communication & management*. 2015. Vol. 12, n° 1, pp. 97-116. DOI 10.3917/comma.121.0097.

LEHMANS, Anne, 2013. Classifications documentaires et classement des savoirs émergents : l'exemple de l'éducation au développement durable. *Hermès, La Revue*. 25 novembre 2013. Vol. 66, n° 2, pp. 119-125. DOI 10.4267/2042/51564.

MARGOLINAS, Claire, 2014. Connaissance et savoir. Concepts didactiques et perspectives sociologiques ? *Revue française de pédagogie. Recherches en éducation*. 30 septembre 2014. N° 188, pp. 13-22. DOI 10.4000/rfp.4530.

MARRAST, Philippe et MAYÈRE, Anne, 2016. Médiations composites de connaissances hétérogènes : entre écrans de papier et manuscrits informatisés. *Communication et organisation. Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle* [en ligne]. 1 juin 2016. N° 49. [Consulté le 7 août 2025]. DOI 10.4000/communicationorganisation.5183. Disponible à l'adresse : <https://journals.openedition.org/communicationorganisation/5183>

MARTON, F, DALL'ALBA, G et BEATY, E, 1993. Conceptions of learning. *International Journal of Educational Research*. 1993. Vol. 19, pp. 277-300.

MBENGUE, Ababacar, 2014. Management des connaissances : codification, personnalisation et nouvelles perspectives. *Management & Avenir*. 6 mars 2014. Vol. 67, n° 1, pp. 243-249. DOI 10.3917/mav.067.0243.

MILTON, NICK, SHADBOLT, NIGEL, COTTAM, HUGH et HAMMERSLEY, MARK, 1999. Towards a knowledge technology for knowledge management. *International Journal of Human-Computer Studies*. 1 septembre 1999. Vol. 51, n° 3, pp. 615-641. DOI 10.1006/ijhc.1999.0278.

NONAKA, Ikujiro, 1991. The knowledge-creating company. *HARVARD BUSINESS REVIEW*. 1991.

NONAKA, Ikujiro et TAKEUCHI, Hirotaka, 1997. *La connaissance créatrice : La dynamique de l'entreprise apprenante*. Editions De Boeck Université.

PRAX, Jean-Yves, 2019. *Manuel du knowledge management: mettre en réseau les hommes et les savoirs pour créer de la valeur*. 4e éd. Malakoff : Dunod. Management - leadership. ISBN 978-2-10-079373-0. 658.403 8

REIX, R., 1995. Savoir tacite et savoir formalisé dans l'entreprise. *Revue française de gestion*. 1995. N° 105, pp. 17- 28.

SAMUEL, Karine Evrard et CARRÉ, Maxime, 2018. Entre communautés de pratique et communautés épistémiques : l'émergence de communautés hybrides dans les espaces urbains. *Systèmes d'information & management*. 20 juillet 2018. Vol. 23, n° 1, pp. 41-63. DOI 10.3917/sim.181.0041.

SAVARD, Isabelle et CÔTÉ, Luc, 2021. Optimiser le potentiel d'une communauté de pratique auprès de professionnels en santé : des clés de succès. *Pédagogie Médicale*. 2021. Vol. 22, n° 1, pp. 43-52. DOI 10.1051/pmed/2021002.

SCHEEPERS, Rens, VENKITACHALAM, Krishna et GIBBS, Martin R., 2004. Knowledge strategy in organizations: refining the model of Hansen, Nohria and Tierney. *The Journal of Strategic Information Systems*. 1 septembre 2004. Vol. 13, n° 3, pp. 201-222. DOI 10.1016/j.jsis.2004.08.003.

SOUMAGNAC-COLIN, Karel et LEHMANS, Anne, 2013. Classement, indexation et rangement de ressources partageables dans une communauté de pratique ouverte : le cas de l'écoconstruction. In : *3d. International Symposium ISKO-Maghreb'2013 Concepts and Tools for Knowledge Management (KM)* [en ligne]. Marrakech, Morocco. novembre 2013. [Consulté le 24 juillet 2025]. Disponible à l'adresse : <https://hal.science/hal-00950835>

SZULANSKI, Gabriel, 1996. Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*. 1996. Vol. 17, n° S2, pp. 27-43. DOI 10.1002/smj.4250171105.

TARONDEAU, Jean-Claude, 2002. *Le management des savoirs*. 2. éd. Paris : Presses Univ. de France. Que sais-je ?, 3407. ISBN 978-2-13-052494-6.

TEXIER, Bruno, 2023. Prévenir et guérir l'infobésité. *Archimag*. 2023. Vol. 370, n° 10, pp. 15-16. DOI 10.3917/arma.370.0015.

WENGER, Etienne, MCDERMOTT, Richard A. et SNYDER, William, 2002. *Cultivating communities of practice: a guide to managing knowledge*. Boston, Mass : Harvard Business School Press. ISBN 978-1-57851-330-7. HD30.2 .W46 2002

WENGER-TRAYNER, Étienne, 2008. *Communities of practice: learning, meaning, and identity*. 18th printing. Cambridge : Cambridge University Press. Learning in doing social, cognitive, and computational perspectives. ISBN 978-0-521-66363-2.

WIIG, Karl M., 1997. Knowledge Management: An Introduction and Perspective. *Journal of Knowledge Management*. 1 mars 1997. Vol. 1, n° 1, pp. 6-14. DOI 10.1108/13673279710800682.

ZACKLAD, Manuel, 2007. Classification, thésaurus, ontologies, folksonomies : comparaisons du point de vue de la recherche ouverte d'information (ROI). . 11 mai 2007.

6 ANNEXES

Table des annexes

GRILLE D'ENTRETIEN	62
GRILLE D'ANALYSE DES ENTRETIENS	64

GRILLE D'ENTRETIEN

Objectif 1	Déterminer la typologie de la communauté de pratique
	Quel est le fonctionnement de cette communauté ? y-a-t 'il des rencontres (fréquence), une newsletter, etc.
	Combien y-a-t 'il de personnes impliquées ? Le sont-elles toutes au même niveau ?
	Ces personnes travaillent-elles ensemble au quotidien où se voient ponctuellement lors des rencontres de ce réseau ? Quels sont donc les liens entre ces personnes ?
Objectif 2	Savoir quel type de production de connaissances sont faites au sein de la CoP
	Quel est le type de savoirs qui sont échangées au sein de la CoP ? De la bibliographie, des processus, des REX, co-construction de rapports ? Qu'est ce qui est à destination de qui ?
	Est-ce que vous contribuez vous-même à la production ?
	Est-ce qu'il y a régulièrement des nouvelles thématiques ? Un exemple ?
	D'après vous, peut on parler de création de nouvelles connaissances dans ce réseau ?
Objectif 3	Déterminer quelles sont les pratiques de recherche d'information
	Autour de ce sujet, où cherchez-vous quand vous avez besoin de chercher de l'information ? Avez-vous des exemples d'une recherche effectuée récemment ?
	Est-ce que ça fonctionne bien ?

	Est-ce que la recherche est facile autour de la nouvelle thématique précédemment citée
Objectif 4	Comprendre le niveau de connaissance sur les classifications et leurs usages au sein des COP
	Comment sont rangées les productions sur votre espace ? Comment est construite cette arborescence ?
	Est-ce que cette arborescence évolue au cours du temps ?
	Est-ce que vous avez une réflexion sur les mots clés (thématiques) à utiliser ? A quoi cela sert-il d'adopter des mots clés communs ?
Objectif 5	Comprendre les besoins de conservation de connaissances
	Quels sont les supports qui sont conservés en lien avec la CoP ? Dans quel but ?
	Est-ce que chaque type de document a une "durée de vie limitée" ?

GRILLE D'ANALYSE DES ENTRETIENS

Code	Réseau	Citation	Analyse	Thématique
ADEME-CSTJ-M1	CSTJ	"Quand tu dis réseau ces réseaux constitués ? c'est espace collaboratif ? c'est..."	Demande des précisions sur ce qu'est un réseau : il est intégré à plusieurs réseaux donc il doit avoir différents cas de figure et ne pas tous les voir de la même manière	Typologie du réseau
ADEME-CSTJ-M1	CSTJ	"dans les espaces collab et réseaux auxquels je participe,"	Différencie les espace collab (partage documentaire) et réseau	Typologie du réseau
ADEME-CSTJ-M1	CSTJ	"je suis, enfin je suis pas intervenant, je suis contributeur, on va dire hein, parce que j'ai pas de voilà je pas de légitimité spécifique"	Pas de sentiment de légitimité spécifique dans le réseau Les contributeurs ont besoin d'être encouragé dans leurs pratiques pour participer et partager leurs connaissances	Légitimité
ADEME-CSTJ-M1	CSTJ	"C'est c'est plus effectivement soit des questions soit du partage d'infos."	N'évoque pas les connaissances au premier abord, ni expertise	Activité réseau Veille
ADEME-CSTJ-M1	CSTJ	je veux pas dire que le périmètre est mal défini, mais en tout cas il est-il est flou, il est mouvant,	La thématique est vue au sens large, n'hésite pas à partager des choses s'il voit un lien même lointain avec la thématique	Partage de connaissance
ADEME-CSTJ-M1	CSTJ	Pour le moment, pour moi, c'est plutôt effectivement des études ou des retours d'expérience	REX donc pas de la production de nouveaux contenus mais partage d'une manière de faire qui a fonctionné	Partage de connaissance
ADEME-CSTJ-M1	CSTJ	"En fait je cherche pas sur le l'espace collab."	Ne va pas chercher des infos formalisées	Recherche d'infos

ADEME-CSTJ-M1	CSTJ	Pour moi, ces trucs-là, alors c'est peut-être pas la bonne méthode mais pour moi on peut pas tout chercher, quel que soit le mode de rangement, quel que soit le mode d'indexation, quel que soit ce qu'on peut imaginer. Bon, ça sera jamais aussi efficace que de poser la question à nos collègues de ce qu'on cherche et d'avoir les réactions des collègues sur "Ah bah moi j'ai fait ça. Ah bah moi je te traite comme ça. Ah bah moi j'ai machin." Donc quand j'ai besoin de quelque chose, ma démarche c'est plutôt de poser la question de "voilà ce que je veux faire. Voilà mon besoin, qu'est ce que vous avez qui y répond ? " Parce que dans le qu'est ce que vous avez qui répond, ça peut être juste une expérience, ça peut être juste un contact. "Je connais machin qui a fait ça" ou effectivement, a un travail avec une production qui est disponible. Donc effectivement pour moi.	Privilégie le contact en direct, recherche de la personne qui pourra répondre efficacement à une question précise	Partage de connaissance
ADEME-CSTJ-M1	CSTJ	on se reconnaissait dans l'agence d'expertise et pour moi, l'agence d'expertise, c'est les personnes.	Différencie expertise et connaissance. Se sert du réseau comme d'un annuaire pour trouver les informations dont il a besoin	Partage de connaissance
ADEME-CSTJ-M1	CSTJ	c'est des sujets [...] on n'est pas expert, on y passe relativement peu de temps et donc si il faut qu'on lise des tas de documents dont peut être certains seront pas utiles, [...] Moi, j'ai besoin de gagner du temps et donc j'ai besoin qu'effectivement je sois orienté par mes collègues vers ce qui répond à mon besoin.	Objectif d'efficacité et d'avoir réponse à une question en particulier. Des documents ne peuvent pas refléter une expertise. "Besoin" --> logique de consommation de l'info utile	Recherche d'infos
ADEME-CSTJ-M1	CSTJ	on a toujours une réponse [...] Donc on a vraiment un soutien, on va dire hotline en direct, voilà.	"hotline" : fait penser à un service après-vente , aux chatbot qui répondent aux question	Recherche d'info
ADEME-CSTJ-M1	CSTJ	probablement le périmètre de cet espace là et de ce réseau là il est relativement restreint, il est technique, il est sur un dispositif, il est et cetera mais du coup pardon ça c'est c'est sûrement moins vrai sur des espaces comme transition juste justement parce qu'on a moins d'expertise	Différenciation selon communauté en SHS et sujets technique : pas la même approche	Partage de connaissance
ADEME-CSTJ-M1	CSTJ	ou peut-être que ceux qui ont des éléments de réponse se sentent moins légitimes parce que moins experts et donc osent moins partager des choses qui seraient des avis personnels ou des des expériences personnelles	Associe vraiment expertise aux sujets techniques	Légitimité

ADEME-CSTJ-M1	CSTJ	Par contre, je vais pas chercher de documents si je sais pas qu'il est là juste en cherchant pour voir s'il y en a.	N'utilise pas l'espace collab comme une base documentaire, ne va pas chercher de la connaissance explicite	Recherche d'infos
ADEME-CSTJ-M1	CSTJ	on a passé je sais pas. 2 h, l'autre jour en réunion, à essayer de savoir comment on classifie enfin, comment on faisait le classement des documents parce que justement, on a bien du mal à savoir quelle est la logique la plus, la plus pertinente et comme on voit qu'on a pas tous les mêmes logiques ou pas, tous les mêmes besoins ou même toutes les usages et Ben forcément les entrées des uns sont pas les entrées des autres. Et au final, on est arrivé, je crois, à dire que il valait mieux faire des trucs très génériques	Construction d'une classification est compliquée car les besoins sont différents	Classement
ADEME-CSTJ-M1	CSTJ	j'aime bien dans les espaces collaboratifs avoir un espace de partage de la veille puisqu'on voit, on voit des articles par ci par là et je trouve que le plus efficace c'est simplement d'avoir un truc où voilà, tiens, on a on a cette veille-là.	Utilisé plutôt dans un objectif de veille avec un "fil d'actualité"	Veille Recherche d'infos
ADEME-CSTJ-M1	CSTJ	En fait, moi je, je je, je trouve que c'est pas mal quand on garde par thématique, parce que quand on a besoin de traiter un sujet, l'historique est quand même voilà important si la personne qui gère l'espace sait que c'est là et sait quelle unité, quel sens il y a à ce que les éléments soient ensemble.	Trouve quand même un intérêt à avoir un historique	Classement
ADEME-CSTJ-M1	CSTJ	Alors peut être que des machins, un truc à intelligence artificielle pourraient remplacer l'expert qui anime le réseau. Et qui sait effectivement ce qu'il y a comme documents et et quel lien faire entre eux pour avoir la construction de l'expertise qui disent bah voilà quel type de question tel type de sujet, le paquet de trucs, C'est ça le sens à donner, c'est ça. Et voilà.	Voudrait des fonctionnalités d'IA dans un objectif d'efficacité de recherche d'information Perspective d'utilisation de l'IA dans des Cop en ligne	Recherche d'infos
ADEME-CSTJ-M1	CSTJ	Enfin moi, quand je cherche un document, c'est parce que j'ai une problématique et je cherche une réponse, quoi. Et donc s'il y a plusieurs manières d'aborder le sujet ou plusieurs documents qui permettent d'avoir un éclairage, faut l'avoir et tu sais pas forcément au départ même quel type de document ou quel bout d'étude va correspondre à tel type d'éclairage ?		Recherche d'infos

ADEME-CSTJ-M1	CSTJ	Oui, y a pas forcément de retour ou de réaction et donc régulièrement je me dis mais faut que j'arrête, ça sert à rien.	Partage d'info mais assez peu de réaction de la part de ceux qui reçoivent. Il se montrent quand même intéressés par l'info qui est partagés. Encore une fois plutôt une logique de fil d'actu que d'interaction	Partage de connaissance
ADEME-CSTJ-M1	CSTJ	Et quand même, de temps en temps, dans les réunions qu'on fait avec les collègues, j'ai des collègues qui disaient Ah mais c'est intéressant ton truc machin et donc je me dis bah oui du coup si.	Réutilisation des connaissances par les pairs	Réutilisation connaissance
ADEME-CSTJ-M1	CSTJ	Et c'est pas parce que les gens ne réagissent pas, j'utilise pas l'info		Réutilisation connaissance
ADEME-CSTJ-M1	CSTJ	L'important, c'est d'avoir eu une réponse qui t'a fait avancer ?	Logique d'interaction en face à face	Recherche d'infos
ADEME-CSTJ-M1	CSTJ	on a peu d'expertise sur le sujet, donc j'ai envie de dire quasiment tout ce qui est présenté est nouveau et et tout ce qui est présenté, c'est une nouvelle connaissance enfin pour moi.	Sentiment de présenter de nouvelles connaissances car tout ce qu'ils font est nouveau	Nouvelles connaissances
ADEME-CSTJ-M1	CSTJ	Que ce soit effectivement sur les journées annuelles, que ce soit dans les partages qui sont faits, ouais.	Nouvelles connaissances pas forcément formalisées immédiatement, viennent des échanges lors des rencontres	Nouvelles connaissances
ADEME-CSTJ-M1	CSTJ	"Croiser les bonnes idées"	Evoque des pratiques professionnelles	Activités réseau
ADEME-CSTJ-M2	CSTJ	je prends les infos et je partage mes infos dans lors de la des réunions et après si j'ai des points très spécifiques, bah soit je pose la question dans le canal, mais ça j'aime pas trop le faire et je ne le fais pas beaucoup.	La Cop est un lieu de partage d'info (contradiction avec "descendant"). N'aime pas trop le faire car problème de légitimité ?	Partage connaissances
ADEME-CSTJ-M2	CSTJ	Ouais échange d'info, initiative savoir où en est la la feuille de route et cetera. Quoi, si on a des dossiers qui ont été financés, comment eux, ils abordent la question.	Pas que de l'échange d'information explicite, échange sur des pratiques	Activités réseau

ADEME-CSTJ-M2	CSTJ	Après moi je dans ma méthode de travail, les réseaux, j'y passe assez régulièrement juste pour voir les actus quoi	Objectifs de veille sur ses thématiques de travail	Activités réseaux
ADEME-CSTJ-M2	CSTJ	Malheureusement je contribue pas beaucoup en termes de contenu. Je pourrais mais je devrais.	Se sent en responsabilité vis-à-vis de l'alimentation du réseau donc sentiment de cohésion, de devoir faire vivre le réseau	Typologie du réseau
ADEME-CSTJ-M2	CSTJ	En fait je trouve que c'est en fait, c'est un réseau qui marche bien je trouve mais qui en fait le problème c'est le temps hein.	Reconnais l'utilité du réseau mais avec manque de temps à y consacrer, perd de son intérêt	Typologie du réseau
ADEME-CSTJ-M2	CSTJ	Après moi ce que j'ai constaté sur la réunion du réseau, c'est que c'est qu'il y a quand même souvent des personnes assez, alors il y a l'équipe qui vient assez régulièrement et et t'as t'as de temps en temps des des nouveaux et parce que c'est un sujet qui monte un peu et qui intéresse en fait factuellement à ces enfin pas mal de personnes.	Equipe cœur qui fait vivre le réseau et membres qui sont intéressés de manière plus silencieuse	Typologie du réseau
ADEME-CSTJ-M2	CSTJ	Si je si je dois chercher de l'info et que j'ai, j'ai vu passer un truc qui me semble à peu près similaire, je regarde sur le teams après.	Cherche uniquement s'il sait que l'info existe	Recherche d'infos
ADEME-CSTJ-M2	CSTJ	Sinon, je demande à mes collègues, et après je vais sur internet, hein, c'est pas..	Privilégie aussi l'échange direct	Recherche d'infos
ADEME-CSTJ-M2	CSTJ	Je pense que le réseau en termes de ressources c'est plutôt bien de structurer.	Bon classement pour retrouver les infos	Classification
ADEME-CSTJ-M2	CSTJ	si c'est des documents qui datent d'avant 2010 par exemple, je vais pas aller les chercher hein ? Bon et je sais qu'il y a une publication qui existe mais du coup je pourrais dire Bah on a Travaillé dessus à un moment, mais c'est tout et même de 2010 je pense que je suis gentil. On est en 2025 et avant 2015 non ouais, je suis pas sûr de regarder.	Plutôt info actuelle mais surtout lié à la thématique qui est très actuelle	Utilisation espace documentaire
ADEME-CSTJ-M2	CSTJ	la perception de de, de, de de la transition écologique par les citoyens en 2010, c'est intéressant mais je pense que y a y a un contenu qui va me qui va me résumer ça en en une slide.	Besoin d'une synthèse de ce qui était vrai il a qq années, on retombe sur ce besoin d'avoir une info synthétique	Utilisation espace documentaire réutilisation de l'info
ADEME-CSTJ-M2	CSTJ	Il permet...une nouvelle connaissance, moi, je dirais plus du partage de connaissances parce que pour le coup, comme je te disais le le, je pense que chacun contribue avec ses actions et et va chercher les bonnes choses.	Ne considère pas qu'il y a création de savoir, plutôt un échange d'information. La création de savoir pour lui est lié à une cible.	réutilisation de l'info
ADEME-CSTJ-M2	CSTJ	Du coup, en allant chercher les, les choses intéressantes peut être que y a des nouvelles connaissances des nouveaux dispositifs qui sortent.		Connaissance / information

ADEME-CSTJ-M2	CSTJ	Après , Ouais, c'est vraiment le partage d'informations, de bonnes idées plutôt hein, c'est pas, c'est pas le réseau en lui même qui fait qui fait ça. Ou alors il faudrait qu'il y ait une cible enfin.		création de connaissances
ADEME-CSTJ-M2	CSTJ	découvert ça aussi un peu, mais bon, du coup je contribue sans sans le savoir. Mais oui je je contribue du coup.	Un des seuls à travailler sur une thématique donc se sent responsable d'apporter sa contribution sur ces sujets	Connaissance / information
ADEME-CSTJ-A1	CSTJ	Et puis ensuite, bah y a l'espace collaboratif, donc maintenant les qu'on a basculé sur un teams. Du coup, là je l'anime pas plus que ça. Enfin, je laisse vivre tout seul en laissant les gens, l'alimenter et tout ça. Par contre, j'essaie aussi quand même de mettre en place des. De comment dire des ressources mutualisées tu vois comme là, j'essaie de de mettre en en partage un doc avec des des contacts, un autre avec des ressources un peu clés qu'on a l'habitude de se diffuser régulièrement, et cetera.		Fonctionnement réseau
ADEME-CSTJ-A1	CSTJ	on partage soit les actualités des uns et des autres, donc sur des études qui sont lancées, qui se terminent sur des problématiques qui peuvent rencontrer ou des sujets un peu qui qui questionnent. Dans l'espace team, ça va être par exemple des événements ou des ou des outils, ou des études ou des liens vers des documentations de la veille. Voilà externes ou interne, ou des questions sur un besoin de d'infos, justement de détails de l'art ou de de ressources sur tel Sujet ?		Typologie du réseau
ADEME-CSTJ-A1	CSTJ	Dans les journées internes, là on on, c'est plus du, c'est pour ça qu'on les fait tout le temps en présentiel, c'est plus des temps de travail. Pour réfléchir collectivement à des sujets ou ou partager des choses et prendre. Et prendre justement les réactions, les avis des uns et des autres ou.	Facilité par le présentiel	Production
ADEME-CSTJ-A1	CSTJ	Mais après y a pas des productions type, on n'aboutit jamais à je sais pas à un guide ou un rapport ou un. Ou un ou un un outil ou tu vois c'est, c'est plus des comptes rendus en gros que des présentations ou des comptes rendus, mais pas des livrables qui pourraient Être diffusé largement derrière, enfin comment dire non ? C'est c'est quand même diffusé, mais pas DU wrap qui pourrait être. Élaboré dans le cadre d'une étude par exemple.		création de connaissances
ADEME-CSTJ-A1	CSTJ	Voilà, il y a eu un temps où, au tout début, quand j'avais repris l'animation du réseau où j'essayais de faire un fichier où je recensais toutes les études. Ou les recherches en		Cartographie des connaissances

		sciences humaines et sociales qui étaient pilotées par les membres du réseau ? Mais du coup, je vais assez vite laisser tomber le truc.		
ADEME-CSTJ-A1	CSTJ	Et potentiellement il y a des liens qui peuvent enfin, il y a des idées de projet qui peuvent naître de de cette communauté là, de ce réseau là, et donc faire émerger des nouveaux projets.		Production
ADEME-CSTJ-A1	QA	donc y a pas vraiment de chef de projet sur cette Communauté de pratique. C'est un réseau interne, alors que Voilà le les, les rôles de chacun sont pas vraiment définis	COP : mais sans "chef de projet" : importance pour impliquer les gens	légitimité
ADEME-CSTJ-A1	QA	C'est donc des ingénieurs qui veulent suivre l'actualité sur la qualité de l'air dans la maison. Sachant que la qualité de l'air, c'est un sujet très transversal. des ingénieurs vraiment dédiés à la qualité de l'air. Il y. En a très peu dans à l'ademe	Objectif de veille Besoin dd'un canal ou récupérer de l'info sur une pb qui est transversale	veille
ADEME-CSTJ-A1	QA	En fait la qualité d'air. Mmoi je travaille depuis plus de 20 ans à l'ADEME, donc comment te dire. On parle toujours des mêmes choses.	Peu d'évolutions dans les sujets abordés	Nouvelles thématiques
ADEME-CSTJ-A1	QA	Ces nouvelles télématiques, du coup, nous à l'ademe, la façon dont on d'adresser ces nouvelles thématiques, c'est de les introduire un peu dans les appels à projet de recherche pour essayer d'avoir des résultats de recherche.	CoP pas forcément le lieu d'émergence des nouvelles thématiques	Nouvelles thématiques
ADEME-CSTJ-A1	QA	il faut essayer d'opérationnaliser après nos résultats	L'ademe na pas un objectif de créer de nouvelles connaissance mais plutôt d'apporter des solutions aux collectivité donc plutôt opérationnel, pas dans un objectif de recherche	Production
ADEME-CSTJ-A1	QA	Voilà, c'est plein de gens, de de collectivités ou autre. Tu vois ça, c'est un réseau qui est beaucoup plus actif.	Réseau externe beaucoup plus actif avec les gens qui posent des questions , interrassissent : échanges autur de bonnes pratique, nvelle réglementation etc	Typologie du réseau
ADEME-QA-A1	QA	Alors, ça a été long de d'arriver à des conversations hein ? Sur ce réseau, ça veut dire qu'en fait, il faut que les gens y trouvent un intérêt et je pense que si tu veux sur la qualité de l'air, à part le petit noyau dur dont je t'ai parlé. C'est un sujet très accessoire quand même pour les ingénieurs de l'ADEME, nous, on a un sujet.	Pour participer , les membres doivent trouver un intérêt personnel. + se développe très lentement Réseau interne : manque de temps pour animer un réseau qui est un sujet très mineur pour la plupart des membres	contact en direct
ADEME-QA-A2	QA	"la particularité du sujet R, c'est que c'est un sujet transversal, c'est à dire que dans dans notre réseau, on a des gens de direction régionale qui sont soit vraiment dédiés au sujet qualité de l'air. "	Connaissances transversales donc le réseau met en contact ces gens	Transversal
ADEME-QA-A2	QA	on intervient sur les émissions de différents secteurs, ce qui fait que notre réseau est quand même assez multicompetences	Vision systémique du sujet	Transversal

ADEME-QA-A2	QA	Voilà et et quand Maud était là, il y avait des webinaires réguliers. Enfin, on a, on a plus cette force vive d'animation	Forme ont changé suivant l'animation	Typologie du réseau
ADEME-QA-A2	QA	Enfin, il est surtout utilisé pour mettre à disposition de l'information, partager des de l'actualité via des notes de blog.		Production
ADEME-QA-A2	QA	Et effectivement, on voit qu'il y a des conversations entre membres du réseau. Ils s'interpellent, ils se posent des questions, ils se répondent. Ce qu'on a pas du tout aujourd'hui sur le réseau interne qualité de l'air, je c'est +1 espace descendant entre guillemets, on met de l'information.		Partage de connaissance
ADEME-QA-A2	QA	Oui, peut être alors on on est on. On est sur un nombre de membres à peu près constants depuis depuis 5 ans, donc les effectivement les gens ne sont pas partis.	Les gens ne se désinscrivent pas pour autant donc c'est qu'ils sont intéressés par le contenu	Typologie du réseau
ADEME-QA-A2	QA	Moi, ce que je demande aux personnes de l'équipe, c'est d'alimenter elles-mêmes. L'espace documentaire du du réseau. Bon, en fait, on est très peu de contributrices.	Parle "d'espace documentaire"	Partage de connaissance
ADEME-QA-A2	QA	Enfin, pour nous, l'intérêt de d'avoir cet espace collaboratif, c'était de pouvoir partager avec nos membres du réseau un certain nombre de documents.	Interet pour avoir un fonds documentaire thématique partagé	Partage de connaissance
ADEME-QA-A2	QA	on peut partager des choses qui sont, qui sont pas encore diffusables, qu'on va des documents de travail qu'on peut, qu'on peut récupérer, mais qui qui doivent pas être sur lesquels on doit pas prendre le risque qui sortent de	Activité de co construction	Production
ADEME-QA-A2	QA	le partage a été fait via l'espace collaboratif et ça a pas si mal marché. Il y a eu pas mal de contributions au au document, alors y compris des gens qui ne sont pas membres du réseau.	activité de co construction	Production
ADEME-QA-A2	QA	Oui, c'est, c'est beaucoup de sujets d'actualité. Alors, tout tout dépend un peu de ce qu'on appelle veille, mais au sens.	N'appelle pas ça de la veille	Partage de connaissance
ADEME-QA-A2	QA	Oui, je pense qu'on le, c'est, c'est plus des documents de type points d'interne, éléments de langage. C'est pas de la veille au sens production scientifique ou nouvelles connaissances sur un sujet ?		Partage de connaissance
ADEME-QA-A2	QA	ça fait 5 ans que c'est que c'est à peu près que c'est un peu que ce que que c'est la même. Il me semble qu'à l'époque elle avait, elle avait essayé de. Le faire justement en concertation avec les membres du du réseau et et de l'équipe. Dans la mesure où, justement, on l'utilise plutôt pour partager les actualités.		Classification

ADEME-QA-A2	QA	Sur tout ce volet actualités, il faudrait qu'on puisse avoir une sorte de gestion de l'obsolescence parce que c'est pas pertinent de garder enfin pour le. Je pense que la plupart des choses c'est c'est pas c'est pas pertinent de le garder.		Obsolescence
ADEME-QA-A2	QA	Au moins, ça a pas vraiment d'intérêt de les garder et il faudrait pas que quelqu'un se trompe et prenne pas la la. La version finale. Donc moi il me semble que là-dessus il faudrait qu'on gère enfin qu'on gère l'obsolescence.		Obsolescence
ADEME-QA-A2	QA	la question des des des, des EDL, tout ce qu'on prépare comme éléments de langage pour. La, les interventions dans des événements, notamment en introduction, En conclusion, quand elles sont faites par l'ademe. On stocke pas.		Production
ADEME-QA-A2	QA	moi je trouve ça super intéressant parce que de temps en temps, quand on a besoin enfin de vérifier un point ou de voir quel est ce qui est dit au plus haut niveau de L'ademe sur tel ou tel sujet, Ben on arrive à retrouver quand même assez facilement des éléments.		Production
ADEME-QA-A2	QA	Ça, ça peut, c'est une forme de synthèse. Enfin, qui peut qui peut être intéressante, quoi et qui peut être prise après un peu par tout le monde dans j'en sais rien, c'est ses propres discours, ses propres notes ou ou les échanges divers sur le sur le sujet.		Production
ADEME-QA-A2	QA	On avait prévu une rubrique formation interne qualité de l'air qui était censée regrouper ces documents de référence. Mais là je viens de l'ouvrir, je vois qu'elle est vide.		Partage de connaissance
ADEME-QA-M1	QA	Elle publie régulièrement des des actus. Donc ça ça c'est vraiment quelque chose que je regarde dès que ça arrive, autant tous tous les notifications. mais par contre les notifications de Nadine ça fait partie des trucs que je regarde parce que c'est vraiment des actus qui alimentent qui alimentent mon quotidien quoi.	Une source primordiale d'information meme face à l'infébsité qui peut paralyser	Veille
ADEME-QA-M1	QA	c'est quand même notre notre métier de base, quoi. Et notamment en région de d'être relais et diffuseur d'informations et de mettre en relation les les gens, de valoriser des retours d'expérience. Enfin, c'est quand même une une un peu une base de notre travail quoi, si.		Partage de connaissance
ADEME-QA-M1	QA	Bah sur l'espace interne qualité de l'air, le le l'entrée document j'y vais pas très souvent. J'y vais notamment parce que aussi parce que c'est pas jour quoi.		Classement des connaissances

ADEME-QA-M1	QA	e, je y a des fois des, des documents ou des liens qui me paraissent intéressants que je vais poster là et quand je recherche le document en question, je me souviens que je l'ai rangé là et je des fois je vais le chercher là Que d'aller rechercher tu vois dans un mail ou ou sur Internet, je je sais que j'ai conservé le lien à cet endroit et ça me sert de ressources de de rangement quoi et et je vais le rechercher à cet endroit là	Donc elle se forme quand même une base de connaissance à cet endroit mais a une fin plutôt personnelle / capitalisation personnelle	Classement des connaissances
ADEME-QA-M1	QA	C'était l'idée que les collègues S'en saisissent et échangent entre elles. Après ça marche quand même très moyennement quoi. Moi je trouve que. Elles ont pas trop le réflexe		Partage de connaissance
ADEME-QA-M1	QA	Parce que sinon, sinon le jour où tu cherches le rapport sectaire dans 6 mois, ouais, moi je trouve que tu vas pas chercher dans la, tu vas pas le trouver dans la conversation quoi. Mais je pense pas qu'elle l'ait mis voilà.	Espace numérique pas géré de manière réfléchie pour pérenniser l'info	Classement des connaissances
ADEME-QA-M1	QA	Les chargés de mission qualité de l'air, quoi. Mais ce n'est accessible qu'à ceux qu'à ceux qui travaillent sur les territoires.	Rationalisation des espaces, besoin de l'ouvrir à plus large audience	Classement des connaissances
ADEME-QA-M1	QA	PPA, donc c'est vrai que bon c'est pas forcément optimum comme fonctionnement quoi comme organisation, il faudrait presque enfin décider quel outil on utilise et puis et puis après peut être faire des des groupes quoi.	Multiplication des espaces donc perte d'efficacité	Partage de connaissance
ADEME-QA-M1	QA	ouais ouais enfin pour moi y a pas ce côté document. Enfin, bibliothèque. Bibliothèque avec soit des documents ademe, soit des liens qui sont un peu nos nos, des ressources pour nous quoi. Mais ça, ça c'est vrai que moi je trouve, c'est quand même quelque chose d'utile sur sur les espaces collabs.	Ne s'en sert pas comme fonds documentaire	Classement des connaissances
ADEME-QA-M1	QA	je pense que pour que ce soit vivant, faut que les gens se connaissent hein c'est c'est toujours pareil donc il faut du présentiel pour que les gens aient envie De rendre service parce que c'est un peu ça en fait, c'est c'est que tu perdes ton temps de travail pour rendre service à un collègue, donc quand t'es à l'arrache surtout. Puis bon c'est aussi une question d'état d'esprit.	Importance de l'engagement individuel pour le collectif	Partage de connaissance
ADEME-QA-M1	QA	Vraiment création ? Je je dirais pas forcément ça comme ça, après tu vois je, je pense le réseau quand je disais tout à l'heure sur le teams, ceux-là que par exemple par TEAM nous poste des messages, pensez à mettre à jour tel fichier parce		Connaissance / information

		que on est en train de Donc là on a des des fichiers à remplir tu vois mais c'est pas réellement ce que j'appelle de la création de connaissances, c'est plus du partage, du partage d'infos qu.		
ADEME-QA-M1	QA	Pas de la connaissance pour l'extérieur, tu vois, c'est plus des des. Des démarches internes, quoi.		Connaissance / information
ADEME-QA-M2	QA	j'y vais toutes les semaines parce que du coup, pour du coup, à chaque fois qu'il y a une nouvelle actu, on reçoit une notification via l'espace intra DEM		Veille
ADEME-QA-M2	QA	On va récupérer cette information qui, qui vient de du national et on doit la transmettre au niveau régional. Du coup, c'est moi qui m'occupe de de de de ce relais là. C'est pour ça que j'ai vais tout le temps pour récupérer l'information comme ça je le partage avec Mes collègues de de la D régionale.		Typologie du réseau
ADEME-QA-M2	QA	Et est ce que c'est un est ce que ces ces réseaux là ça te permet d'échanger avec tes homologues au sein d'autres régions nationales ? Non pas spécialement, mais on peut éventuellement si par exemple, on a une question qu'on qu'on arrive pas à forcément à résoudre au lieu de de de passer par une seule personne. On peut éventuellement la poser. Et là, mais c'est pas vraiment l'espace dédié. On s'appelle via teams, on s'en, on s'envoie des mails.		Partage de connaissance
ADEME-QA-M2	QA	c'est lors de ces réunions là qu'est part de de nos retours, qu'est ce qu'on a mis en place pour pouvoir les attirer ? Qu'est ce qui marche, qu'est ce qui marche pas ? Qu'est ce qu'il faut mettre en place et on fait cette RET. D'expérience de enfin, chacun de notre de notre côté, qui nous permet par la suite de bien avancer.		Partage de connaissance
ADEME-QA-M2	QA	est ce que parfois ça t'arrive d'aller chercher des documents spécifiques, des choses qui seraient enregistrées sur ces ? Oui, c'est l'une des des objectifs. Enfin, à peu près. Enfin, c'est l'une des principes de de de de ces réseaux là, parce que, en plus des des de l'actualité qui est publiée, on a également un espace document où à chaque fois, si tu par exemple t'as voulu participer à Une réunion, mais que tu as pas pu te libérer. Bah tous les comptes rendus sont rangés là. Les présentations, ils sont là.		Utilisation espace documentaire

ADEME-QA-M2	QA	c'est un peu comme un, comme un espace bibliothèque, pardon. je dirai une une fois par semaine.		Utilisation espace documentaire
ADEME-QA-M2	QA	Qui et est ce que ça t'arrive d'aller chercher des choses qui sont qui datent vraiment ? Tu as plusieurs années, est ce que t'as un besoin de retrouver de l'info qui date vraiment ? --> non		Obsolescence
ADEME-QA-M2	QA	Oui, parce que moi, quand je suis arrivée, enfin, il me fallait beaucoup de enfin de la veille, de la documentation pour bien imprévus, du du sujet, et c'était vraiment l'occasion de d'aller piocher dans dans ce réseau là et et oui, je dirais que oui, et en plus, parce que.		Utilisation espace documentaire
ADEME-QA-M2	QA	Et du coup, si par exemple j'ai une question c'est, c'est assez difficile de dire que ouais j'ai j'ai une collègue qui est là sur place et ce roseau là me me permet vraiment d'aller trouver l'information que de que je que je recherche rapidement au lieu de d'attendre de de Contacter une collègue d'une autre région, par exemple.		Utilisation espace documentaire

7 GLOSSAIRE

Notes de blog : section dans les « espaces collaboratifs » en ligne. Elles permettent de poster un court message et d'en recommander la lecture par notification aux membres de l'espace.

Espace collaboratif : plateforme en ligne de type forum, accessible sur inscription par les agents de l'ADEME qui a des fonctionnalités de conversation, de dépôt de documents ou encore d'affichage d'actualités.

Expertise territoire : plateforme en ligne gérée par le CEREMA et permettant d'héberger plusieurs centaines de communautés professionnelles.

Réseau interne : appellation des communautés de pratique à l'ADEME

Transition juste : désigne une approche de la transition écologique et énergétique qui intègre systématiquement les dimensions sociale, économique et environnementale pour garantir que les transformations nécessaires ne creusent pas les inégalités, mais au contraire, en atténuent les impacts négatifs tout en maximisant les bénéfices pour tous. (Source : ADEME)

8 TABLE DES ILLUSTRATIONS

Figure 1 : Schéma du cycle de la connaissance selon Nonaka et Takeuchi (1997)	18
Figure 2 : théorie de l'activité selon Engeström (2001).....	24

9 TABLE DES MATIERES

SIGLES ET ABREVIATIONS	7
INTRODUCTION.....	9
1 FONDEMENTS THEORIQUES	14
1.1 La gestion des connaissances pour une organisation apprenante	14
<i>1.1.1 La notion de connaissance</i>	<i>14</i>
1.1.1.1 Information, connaissance, savoir	14
1.1.1.2 Les types de connaissances.....	15
1.1.1.3 Mécanismes d'apprentissages individuels et collectifs.....	16
<i>1.1.2 La gestion des connaissances au sein des organisations</i>	<i>18</i>
<i>1.1.3 Les organisations apprenantes</i>	<i>19</i>
1.2 Les communautés de pratique	20
<i>1.2.1 Définition des communautés de pratique</i>	<i>20</i>
<i>1.2.2 Les différents stades de maturité des communautés de pratique</i>	<i>21</i>
1.2.2.1 Potentiel.....	22
1.2.2.2 Coalescent	22
1.2.2.3 Mature	22
1.2.2.4 Logisticien	22
1.2.2.5 Transformation.....	23
<i>1.2.3 Apports des outils numériques aux communautés de pratique</i>	<i>23</i>
1.2.3.1 Les TIC, outils de médiation des connaissances pour les	
communautés de pratique.....	23
1.2.3.2 Une utilisation des outils contrastée.....	24
1.3 Apprentissage au sein des communautés de pratique.....	25

2 LES COMMUNAUTES DE PRATIQUE, LIEUX D'ECHANGES PROPICES A LA CREATION DE CONNAISSANCE ?	26
2.1 Typologie de communautés de pratiques interrogées	26
2.1.1 <i>Les communautés de pratique à l'ADEME et au CEREMA.....</i>	26
2.1.1.1 Présentation des deux communautés interrogées à l'ADEME	27
2.1.1.2 Le CEREMA et la plateforme Expertises Territoire.....	29
2.1.2 <i>Caractérisation des communautés interrogées</i>	30
2.1.2.1 Quelle dénomination pour les communautés étudiées ?	30
2.1.2.2 Perception d'appartenance à une communauté de pratique à l'ADEME	32
2.1.2.3 Niveau de maturité des communautés étudiées	33
2.2 Des communautés d'intérêt peu productrices de connaissances ?	34
2.2.1 <i>Les communautés de pratique en ligne pour veiller sur ses thématiques de travail</i>	34
2.2.2 <i>Recherche d'échanges en direct sur des savoirs tacites.....</i>	35
2.3 Des communautés au service d'une organisation apprenante ?	37
2.3.1 <i>Création de nouvelles connaissances collectives.....</i>	37
2.3.2 <i>Utilisation des connaissances au sein de communautés de pratique</i>	38
2.3.3 <i>Le rôle de l'animation dans la vie d'une communauté</i>	39
3 LES COMMUNAUTES EN LIGNE POUR FAVORISER LA MEMORISATION DE CONNAISSANCES ?	41
3.1 Communautés en ligne : quelle dynamique de partage sur ces plateformes ?.....	41
3.2 Les espaces collaboratifs comme socle de connaissances communes	43
3.2.1 <i>Construction d'une base de connaissance commune</i>	43

3.2.2	<i>Les outils des documentalistes au service de la pérennisation des connaissances ?</i>	44
3.2.2.1	Notion de classification documentaire	44
3.2.2.2	Entre consensus et tension dans les classifications documentaires au sein de communautés sur la thématique de la transition écologique	45
3.2.2.3	Des ressources documentaires délaissées ?.....	46
3.3	Espace documentaire : quelle réutilisation dans le temps ?	48
3.3.1	<i>Consultation de l'historique des connaissances par les membres de la communauté</i>	48
3.3.2	<i>Gestion de l'obsolescence des ressources documentaires au sein des communautés</i>	49
4	CONCLUSION	52
5	BIBLIOGRAPHIE	55
6	ANNEXES	61
7	GLOSSAIRE	77
8	TABLE DES ILLUSTRATIONS	79
9	TABLE DES MATIERES	81