

# LES COMMUNAUTÉS DE PRATIQUES INTER ORGANISATIONNELLES POUR L'ÉCHANGE DE BONNES PRATIQUES ENTRE LES MULTINATIONALES. LE CAS DES PRATIQUES IT

THOMAS STRAUB

*Haute Ecole de Gestion, HES-SO, Fribourg  
Thomas.Straub@hefr.ch*

MOHAMED TOUALI

*Haute Ecole de Gestion, HES-SO, Fribourg  
toualiamid@yahoo.fr*

STEFANO BORZILLO

*CERAM Business School, Nice – Sophia Antipolis, France  
stefano.borzillo@cote-azur.cci.fr*

> L'article analyse comment réussir le transfert de savoir relatif à l'IT management dans le cadre de communautés de pratique inter organisationnelles comme structure de partage de savoir et de collaboration entre les multinationales. L'étude explore les facteurs de succès d'une telle communauté de pratique, notamment l'engagement du Top Management et le rôle joué par le leadership et les sponsors. Les résultats restitués à la fin de l'article émanent d'une démarche qualitative exploratoire basée sur les interviews semi-dirigées réalisées avec les CIO de multinationales situées en suisse romande.

**Les mots clés sont:** Communauté de pratique inter organisationnelle, transfert de savoir, réseau inter organisationnel, pilotage, IT management, best practice

## INTRODUCTION

Les grandes multinationales développent des structures d'apprentissage organisationnel et de transfert du savoir aussi bien au niveau interne qu'avec d'autres organisations. L'une des structures les plus en vogue actuellement est la «communauté de pratique» (Cdp). Les communautés de pratique incarnent l'apprentissage en tant qu'activité sociale participative dont elles émergent (Lave & Wenger, 1991 ; Lesser & Everest, 2001). La dispersion des ressources cognitives dans les multinationales à cause des obstacles géographiques, culturels ou organisationnels entrave souvent l'efficacité de la recherche, le partage et la réutilisation des connaissances ainsi que le transfert des bonnes pratiques. La mise en place d'une communauté de pratique s'avère dans ce cas l'une des meilleures solutions pour réduire ces obstacles

et favoriser une dynamique de partage et de transfert du savoir dans les multinationales. Cependant, l'état actuel de la littérature et de la recherche n'a défriché que les aspects et les mécanismes intra organisationnels du transfert du savoir couvrant ainsi des secteurs divers. Holmqvist (2002) affirme que le gros de la littérature de l'apprentissage organisationnel reste principalement concentré sur les processus intra organisationnels en traitant, par exemple, de la façon dont les individus organisés, les départements, les équipes ou les groupes d'individus apprennent et partagent leurs expériences. Cette littérature focalise également son attention sur le rôle de l'interaction sociale ou des pratiques de travail au sein des organisations.

Peu de regard a donc été focalisé sur les Cdp inter organisationnelles, leur portée et leurs mécanismes de fonctionnement. Il y a également une pénurie de recherche relative au domaine du transfert des bonnes pratiques entre les différentes multinationales surtout en matière des normes IT. Les multinationales ne sont pas seulement tenues d'adopter et de développer les bonnes pratiques mais doivent veiller à ce que les principes de bonne gouvernance financière et informatique soient respectés. La question centrale qui se pose à la recherche académique et aux praticiens dans les multinationales est la suivante: Comment se fait le transfert inter organisationnel du savoir relatif aux bonnes pratiques (notamment IT) dans le cadre de communautés de pratique à cheval entre plusieurs multinationales? Et quels sont les facteurs de succès et de blocage de telles Cdp?

Cette étude a pour but de ressortir les facteurs de succès des Cdp inter organisationnelles dédiées au partage de savoir relatif aux bonnes pratiques IT. Pour ce faire, les chercheurs ont recouru à la méthode de recherche qualitative exploratoire basée sur les interviews semi-dirigées effectuées avec les «Chief Information Officers» (CIO) de différentes multinationales actives dans l'arc lémanique. Les questions posées portent sur l'expérience des CIOs en matière de collaboration inter organisationnelle, leurs attentes et exigences d'une Cdp inter organisationnelle sur les plans stratégique et opérationnel.

## DÉVELOPPEMENT DU MODÈLE ET HYPOTHÈSES RECHERCHE

Le modèle de recherche est construit sur la base de quatre hypothèses principales en référence aux travaux de McDermott (2000), de Wenger (1998) et de Borzillo (2007) où ils traitent des facteurs de succès d'une communauté de pratique. Leurs textes ont été exploités tout en essayant d'y apporter des améliorations en vue de les adapter au cadre des Cdp inter organisationnelles. Les hypothèses sont posées de façon à couvrir les différents aspects du management ou du fonctionnement des Cdp, notamment le leadership, le rôle du Top Management, l'importance des objectifs clairs et précis et enfin le sponsoring. Tous ces éléments pris ensemble vont concourir au succès des Cdp inter organisationnelles.

### HYPOTHÈSE 1: VISION STRATÉGIQUE DU TOP MANAGEMENT

La littérature relative aux Cdp converge sur le rôle crucial du Top Management. En effet, celui-ci doit, a priori, être dépositaire d'une vision stratégique qui lui permet de replacer les Cdp dans un cadre opportun, celui de la vitalité du savoir comme ressource stratégique et la nécessité de sa bonne gestion pour atteindre les objectifs de l'organisation. Dans le cadre des Cdp intra organisationnelles, cette vision doit bien entendu aboutir à un plan de travail ou d'action qui définit les responsabilités des acteurs de cette Cdp, surtout les animateurs ou

les leaders. Il doit aussi fixer les objectifs à moyen et long terme. Par conséquent, cette vision stratégique a pour corollaire l'engagement pratique et concret des managers qui sont tenus de mettre à la disposition de la Cdp toutes sortes de ressources pour réussir dans sa mission et lui permettre de travailler dans de bonnes conditions. Il s'agit de ressources en temps ainsi qu'en place/espace de travail et de réunion.

Si la vision stratégique du Top Management ainsi que son engagement concret sont des facteurs de succès des Cdp intra organisationnelles, on peut récapituler les objectifs qui sous-tendent la vision stratégique des managers (Du Plessis, 2008) à l'égard des Cdp comme suit:

- > Etablir une base commune de connaissances dans un domaine spécifique. Autrement dit, définir la quantité de savoir disponible pour le personnel de l'organisation dans ses formats tacite et explicite.
- > Etablir et soutenir le cycle de vie de gestion des connaissances dans un domaine particulier pour améliorer les idées et les expériences des membres de l'organisation et de ses partenaires -clients et fournisseurs- (Wenger, 2006). Elles sont donc utilisées comme véhicules pour promouvoir, gérer, récolter et partager les connaissances.
- > Transférer les meilleures pratiques et résoudre les problèmes rapidement en plus du développement des compétences professionnelles.
- > Construire le capital social à travers la construction de relations et de valeurs comme la confiance et l'intégrité, l'honnêteté et la transparence, autrement dit une bonne culture d'entreprise.

Par ailleurs, étant donné que les acteurs d'une Cdp inter organisationnelle n'appartiennent pas à la même organisation, il est opportun pour les Top Managers des différentes organisations de renforcer, de concrétiser leur vision stratégique commune par une charte qui fixerait les domaines de collaboration, les pratiques à développer et les savoirs qui doivent être créés et partagés dans le cadre de cette Cdp inter organisationnelle.

Pour éviter les conflits en la matière, on estime a priori qu'un accord préalable devrait être conclu entre les organisations collaboratrices quant aux moyens à débloquer pour couvrir les frais de fonctionnement. Cela ne pourrait être obtenu que si le Top Management reconnaît formellement ces Cdp comme structures organisationnelles d'apprentissage sans que cette reconnaissance n'induisse une intervention aberrante qui pourrait nuire à la spontanéité des échanges entre les membres de la Cdp inter organisationnelle.

#### HYPOTHÈSE 2: DES OBJECTIFS CLAIRS DE COLLABORATION

Les Cdp doivent se fixer des objectifs clairs qui traduisent concrètement la vision stratégique de l'organisation en matière de gestion et de partage du savoir. En plus, il doit y avoir un moyen pour évaluer si ces objectifs sont atteints ou pas. En général, on assigne à la Cdp un objectif général, à savoir celui du transfert des bonnes pratiques. Cela dépend de la nature du savoir et de la compétence à créer et à partager. Il peut s'agir, par exemple, de savoir technique; c'est alors la capacité de s'approprier ces compétences qu'il faut mesurer. Autrement dit, c'est le nombre de personnes qui ont réussi à posséder et à s'approprier cette compétence qu'il faudra recenser pour donner un aperçu du succès de la Cdp inter organisationnelle. Il

peut aussi s'agir de la compétence elle-même qu'il faut mesurer et qualifier. Dans la Cdp, la dynamique de création et de partage fait que les anciennes routines sont remplacées par de nouvelles plus performantes et donc la différence se voit dans le travail quotidien lors de leur implémentation. Une nouvelle routine ou pratique est censée être meilleure que l'ancienne qui est caduque. La mesure du succès, dans ce cas, se focalise donc sur les rendements en aval que cela permet: le gain en temps, en ressources humaines et en coût.

Pour atteindre ces objectifs, le coordinateur ou l'animateur des Cdp doit s'assurer qu'un bon climat de confiance et d'assurance règne dans la communauté; il doit rendre visite aux membres de la communauté et maintenir ces contacts en-dehors même des réunions officielles. Cela facilite la tâche des membres et leur donne l'envie de participer et de contribuer. Il doit être un bon diplomate pour résoudre les conflits et apporter de la reconnaissance aux membres de la communauté.

Dans un cadre inter organisationnel, on estime qu'il est important de définir le champ de la collaboration; autrement dit, il est crucial de savoir ce que l'on peut partager et développer et ce que l'on ne peut pas partager. Cela éviterait les malentendus entre les membres et permettrait à chacun de comprendre ses motivations d'adhésion à la Cdp inter organisationnelle. On suppose également que le coordinateur de la Cdp inter organisationnelle devrait être un bon manager pour pouvoir construire le noyau dur (passionné et actif) de la Cdp inter organisationnelle en faisant des va-et-vient entre son organisation et celle avec laquelle il coopère; cela requiert une ouverture d'esprit et un professionnalisme aigu.

### HYPOTHÈSE 3: LE LEADERSHIP

Le leadership est un élément très décisif aussi bien dans la mise en place d'une Cdp que dans son développement. McDermott (2001) et Wenger & Snyder (2000) assignent au leadership la tâche d'un facilitateur ou d'un sponsor pour la communauté. Ce leadership, bien entendu, ne relève pas du statut traditionnel et hiérarchique du chef dans une structure formelle dont les prérogatives sont bien définies mais il relève d'une manière de faire et d'être dans le dessein de favoriser la création du savoir, son partage et sa diffusion au niveau de la Cdp et de l'organisation.

Wenger (1998) affirme que pour légitimer la communauté comme un lieu de partage et de création du savoir, il faut impliquer d'une certaine façon des experts reconnus; il affirme ainsi que le leadership interne est distribué et peut prendre plusieurs configurations formelles ou informelles, concentrées ou distribuées.

Le leadership dans une Cdp inter organisationnelle a affaire avec des membres de différentes organisations dont il faudrait animer et coordonner les activités pour les amener à réussir la tâche pour laquelle cette Cdp a été créée. Le chef doit veiller à trouver l'équilibre entre les intérêts et agendas des membres, identifier les priorités, faciliter les interactions en encourageant une culture de l'égalitarisme et la coopération.

On suppose que, si les membres de la Cdp inter organisationnelle sont géographiquement dispersés, le leader devrait veiller à ce que le contact soit maintenu entre les différents membres par l'usage des IT sans pour autant négliger le contact face-à-face et les réunions plus ou moins régulières. Le chef devrait également disposer d'une autorité intellectuelle dans son domaine et réussir à gagner l'estime et le respect des membres de la communauté. C'est le « Leadership transformationnel » (von Wartburg et Teichert, 2006) qui récuse l'autorité

classique et les systèmes de rémunération comme mode de stimulation. Ce type de leadership de Cdp serait tributaire d'une tradition de coopération et de collaboration entre les organisations par le passé ou des moyens à mettre à la disposition des membres pour garantir que les contacts soient fréquents entre les membres des organisations pour construire cette dimension humaine qui cimenterait la Cdp inter organisationnelle.

#### HYPOTHÈSE 4: LE SPONSORING

En plus du rôle du Top Management dans la mise en place des Cdp, un autre acteur est primordial pour leur lancement et leur développement, à savoir un sponsor impliqué et engagé. Le sponsor soutient la Cdp en apportant son parrainage et son aide concrète pour éliminer les obstacles de la Cdp au fur et mesure qu'ils surviennent: le temps, le financement et d'autres ressources nécessaires (Bourhis et coll, 2005). Puisqu'il contribue à cet effort, il exige bien sûr des résultats de cette Cdp en se référant à des indicateurs de performance qui dépendent du type de savoir qui est créé et partagé dans la Cdp.

Dans une Cdp inter organisationnelle, on suppose qu'il est intéressant d'avoir un sponsoring interne et d'autres externes. A ce moment-là, il serait important que les différents sponsors se mettent d'accord, dans le cadre d'un co-sponsoring, sur le type de soutien à apporter et sur la nature des objectifs à atteindre. Ces attentes de résultats doivent être bien clarifiées pour que les membres de la Cdp agissent en connaissance de cause car il y va de la survie de leur Cdp (Kelleher, 2002).

#### MÉTHODOLOGIE ET ÉCHANTILLON

Parmi les quinze multinationales qui ont une structure IT autonome localisés en suisse romande, douze CIO ont accepté d'être interviewés. Ces multinationales sont actives dans différents secteurs en l'occurrence le tabac, les fragrances, l'outillage industriel, la fabrication d'emballage, l'agroalimentaire, l'assurance, l'automobile et le secteur pharmaceutique. Le contact a été pris par téléphone ou par mail et la majorité des interviewés ont été recommandés par les uns et les autres.

Les interviewés se connaissent déjà pour certains et sont confrontés aux mêmes problématiques en matière d'IT Management et sont conscients des défis majeurs que représente la collaboration dans ce domaine. Ils sont tous membres de forums organisés par des cabinets d'analystes ou par des fournisseurs de services. Certains d'entre eux ont même dans le passé tenté de mettre en place une Cdp inter organisationnelle sans toutefois y parvenir.

Les interviews semi dirigées ont été réalisées avec les CIO qui ont tous répondu à nos questions, dans leurs bureaux, sans aucune réserve. Le recours à la méthode qualitative basée sur les interviews semi-dirigées est justifié par la nature de la question de recherche principalement exploratoire d'un nouveau thème, à savoir les Cdp inter organisationnelles.

L'objectif de cette méthode dans le cas de cette étude est de savoir si l'engagement des multinationales en matière de collaboration et de partage de savoir est tributaire de certaines exigences relatives à la vision stratégique du Top Management et de certains facteurs de bon fonctionnement de la Cdp inter organisationnelle comme ils ont été formulés dans les hypothèses.

#### RÉSULTATS DE L'ÉTUDE

## 1. LES FORMES DE PARTAGE DE SAVOIR INTER ORGANISATIONNEL ENTRE LES MULTINATIONALES LÉMANIQUES

Il ressort des interviews réalisées avec les CIO de différentes multinationales que les plateformes d'échange de savoir inter entreprises existent. Elles fonctionnent en général à travers les meetings organisés d'une part par des firmes d'analystes et d'autre part par des vendeurs de services. Les analystes sont en général bien intégrés dans le monde de l'entreprise, en l'occurrence dans le domaine IT. Ils retracent les tendances du marché, collectent les informations relatives à une problématique spécifique auprès de leurs clients et rédigent des «white papers». Ils permettent ainsi aux multinationales participantes de se documenter et de s'informer périodiquement et rapidement mais non sans frais.

Les fournisseurs ayant un groupe de clients qui auraient externalisé une partie de leur infrastructure, animent d'une manière ou d'une autre un groupe d'utilisateurs qui est focalisé sur un sujet particulier. Le «users group» traite des questions qui sont en rapport avec le sujet en question sous «sponsorship» d'une manière ou d'une autre par le fournisseur qui a un intérêt à avoir des clients satisfaits. Il n'en demeure pas moins que les fournisseurs sont souvent tentés de vendre des produits ou des services supplémentaires et ainsi maintenir la dépendance des clients ainsi que leurs coûts de «switching».

En marge de ces animations, les clients discutent d'abord en groupe fermé des questions qui les préoccupent sans la présence du fournisseur et l'interaction avec le fournisseur se fait ensuite sous forme de «feedback» à celui-ci afin d'orienter sa stratégie dans une direction qui arrange la majorité des clients. On peut conclure que dans ce dernier cas la plupart de l'échange se fait à travers le Networking personnel de chaque CIO et qu'il s'agit souvent d'un axe bilatéral.

D'autres CIO de multinationales lémaniques sont membres de certaines plateformes d'échange comme le «Corporate Executive Board» (CEB) qui compte plus de 400 entreprises. À la différence des firmes d'analyste, le CEB présente la facilité de l'échange entre une multitude d'exécutifs. Ceux-ci se réunissent pour s'informer sur le «trend» des différentes technologies et pour partager leurs expériences quant aux problèmes rencontrés et les solutions innovatrices trouvées au niveau opérationnel. Le CEB n'est pas uniquement focalisé sur l'identification des bonnes pratiques IT mais il s'étend à plusieurs créneaux comme le CIO Board, le Marketing Board, Finance Board, etc. L'échange se fait en face-à-face autour d'une table ou par téléconférences et se présente selon les termes d'un des CIO comme «vraiment une recherche sur l'entreprise».

Bien que ces formes d'échange inter organisationnel existent, on ne peut pas les considérer comme des Cdp inter organisationnelles indépendantes de tout tiers. En réexaminant les différentes dimensions qui caractérisent une Cdp selon Wenger, on relève que l'entreprise commune (Joint Enterprise), même si elle existe, n'est pas renégociée continuellement par les membres. Le processus collectif dont elle devrait résulter est dominé soit par un fournisseur de services soit par un tiers dont l'intérêt est de commercialiser un produit ou un service. Il est difficile de caractériser à la wengérienne ce processus collectif permanent de négociation, à part ce qui relève des discussions informelles entre les membres. Quant à l'engagement mutuel des individus dans des actions de collaboration, il n'est pas généralisable à tous les membres puisqu'il reste confiné entre les membres qui se connaissent déjà et qui préfèrent la forme bilatérale. On ne peut pas non plus évoquer le répertoire partagé de ressources communes (shared repertory) puisque ce sont les tiers qui sponsorisent et gèrent ce genre de

plateforme et la mise en commun de ressources n'est pas recommandable puisque le cadre de l'échange n'est pas défini ex ante. De plus, il ressort des tiers qui ont d'autres objectifs et d'autres visions que les entreprises participantes.

## 2. LES FACTEURS CLÉS POUR RÉUSSIR LA MISE EN PLACE ET LE PILOTAGE D'UNE CDP PRATIQUE INTER ORGANISATIONNELLE

La présente étude ayant une portée exploratoire a donc pour objectif de sonder la possibilité de la mise en place des Cdp inter organisationnelles éventuelles entre les multinationales lémaniques et de relever les exigences des CIO quant aux facteurs de succès d'une telle Cdp à la lumière des hypothèses formulées précédemment.

### 2.1. L'importance de la vision stratégique

Le rôle du Top management est important dans l'adoption et la mise en place des Cdp inter organisationnelles. Cette vision se manifeste soit explicitement dans le plan stratégique de l'entreprise soit informellement à travers l'aval implicite donné à certaines pratiques de partage et de transfert de savoir entre les multinationales. Dans le premier cas, les Top Managers sont rompus aux techniques de partage de savoir en adhérant à certains clubs, forums ou «Boards» qui tiennent leurs réunions annuellement ou périodiquement pour prendre connaissance des tendances du marché et effectuer des échanges à propos des dernières techniques ou innovations en matière de gestion des systèmes d'information.

Il est essentiel de signaler ici que la plupart des CIO qui ont été interviewés affirment leur participation à des forums organisés par des firmes d'analystes et qu'ils échangent avec leurs homologues des autres multinationales en marge de ces rencontres. La plupart d'entre eux apprécient cet échange en marge de ces réunions car c'est là où se fait, selon eux, l'échange réel et utile des bonnes pratiques IT avec des CIO de multinationales actives dans le même domaine économique ou avec ceux qui sont confrontés aux mêmes problématiques.

Il existe également une collaboration informelle entre les mêmes CIO qui est cette fois-ci ponctuelle et a lieu quand survient un problème qui requiert une solution immédiate, et là l'échange se fait par téléphone ou en face-à-face dans un lieu convivial que choisissent les CIO. Parmi les facteurs qui favorisent cet échange informel, on retrouve les affinités personnelles et sociales entre les CIO ainsi que l'appartenance à un réseau favorisant le contact et l'échange.

Il est important de signaler que ces forums ou clubs d'échange ne sont pas considérés comme des Cdp inter organisationnelles comme défini auparavant mais révèlent toutefois l'ampleur du besoin d'une collaboration inter organisationnelle et la conscience du Top Management de l'importance stratégique de l'échange et du partage de la connaissance avec les autres.

### 2.2. L'importance des objectifs clairs

Si les managers sont conscients de l'importance de l'apprentissage et de l'échange inter organisationnels, ils exigent tout de même que toute structure dédiée à un tel partage ait avant tout des objectifs clairs comme garants de son succès.

D'après leurs expériences dans les mêmes clubs cités ci-dessus, les CIO insistent que l'échange soit autour de certaines problématiques qui devraient constituer un champ de collaboration entre les partenaires. Cela confirme l'idée de Lane et Lubatkin (1998) qui fait valoir que les

entreprises qui partagent les mêmes préoccupations et qui font face aux mêmes problèmes, ayant donc les mêmes logiques dominantes (Prahalad et Bettis, 1986), peuvent plus facilement apprendre les unes des autres. Pour les CIO, cela renvoie au type de savoir à partager, à savoir les problématiques relatives au: Project Management, les problèmes de Gouvernance, l'application de Nouveaux concepts IT comme le wb2.0, le Statut légal des courriels échangés par les employés, etc.

Ils récuse tous les sujets d'ordre techniques puisqu'il y a un pan entier dans l'entreprise qui s'en occupe. La tendance est donc dans le sens du partage des bonnes pratiques. En outre, ils affirment que l'échange doit avoir une valeur ajoutée, et notamment la réduction des coûts. Par ailleurs, l'échange peut aboutir selon eux à se constituer occasionnellement en coalition pour exiger d'un fournisseur IT la baisse des prix des prestations.

Il en découle que l'élément crucial dans la clarté des objectifs est la définition du champ de la collaboration, autrement dit, il est crucial de savoir ce que l'on peut partager et développer et ce que l'on ne peut pas partager. Cela éviterait les malentendus entre les membres et permettrait à chacun de comprendre ses motivations d'adhésion à la Cdp inter organisationnelle. C'est ce qu'on appellerait selon les termes de Levitt et March (1988) une «écologie de l'apprentissage».

### 2.3. Le rôle du leadership

Les CIO de cette étude estiment que le rôle du leadership est important en matière de mise en place et pilotage des Cdp inter organisationnelles.

D'une part, il doit avoir des talents d'organisation et de rencontre vu son expertise reconnue dans le domaine parce que c'est lui qui doit contacter les participants pour définir les sujets communs de débat et d'échange. D'autre part, il doit veiller à ce que le plan des rencontres soit convenable à tous les agendas des participants. Enfin il lui revient de consigner tous les débats par écrit, classer les comptes-rendus et envoyer le «feedback» aux participants.

Comparé au leadership des autres structures dans lesquelles sont actifs les CIO, ces derniers insistent sur des éléments clés de réussite du leadership, à savoir sa neutralité, son indépendance et son désintéressement commercial. Il ne doit pas instrumentaliser son rôle pour des intérêts personnels ou de son entreprise outre le fait qu'il doit être capable de réunir autour de lui tous les participants et de les intéresser incessamment par les sujets et les problématiques qu'il propose pour l'échange et le partage.

Ainsi le rôle du leadership qui s'apparente à celui de modérateur est parfait selon les CIO s'il se présente sous forme d'une institution à but non lucratif, en l'occurrence une université ou une instance académique. Ainsi l'aspect académique et professionnel se retrouve dans la complémentarité souhaitée.

Le modérateur idéal est donc tenu de respecter et faire respecter le fil rouge conducteur qui permettrait à tous les participants de pérenniser l'échange aussi bien formel (présentation, conférence, etc.) qu'informel qui se tient souvent autour d'un apéritif de convivialité. Pour cela, il doit être un bon diplomate pour résoudre les conflits et apporter de la reconnaissance aux membres de la communauté. Il doit aussi veiller à la mise en place d'un climat de confiance et d'assurance dans la communauté. Enfin, il doit rendre visite aux membres de la communauté et maintenir ces contacts en-dehors même des réunions officielles. Tout cela faciliterait la tâche des membres et leur donnerait l'envie de participer et de contribuer.

#### 2.4. Le rôle du sponsor

Les CIO concernés par cette étude estiment qu'un sponsor avisé est primordial pour le lancement et le développement de la Cdp inter organisationnelle.

Ils affirment que ce sponsor doit avoir un appui à l'intérieur de son entreprise pour avoir les moyens et les ressources à engager dans la Cdp qui implique plusieurs multinationales. Il doit aussi être prêt à collaborer avec les CIO ou sponsors des autres entreprises pour définir le champ d'échange et de collaboration en matière d'IT management. On peut donc parler ici de co-sponsoring.

En effet, les CIO ont exprimé leur prédisposition à accueillir les meetings de la Cdp dans leurs locaux et ainsi participer à mettre à la disposition des autres membres leurs ressources. On relève toutefois que les sponsors savent ce qui doit être partagé, en l'occurrence les thèmes des «commodities», «shareservices», «IT», «landscape». Ce serait purement un échange d'expériences en matière de Gouvernance et de Project Management relatif à l'IT ou à un autre domaine. L'échange est exclu quand on s'approche du «core business» ou de la relation client-produit.

Les CIO ont également exigé que la Cdp leur procure une valeur ajoutée pour justifier la mise à disposition des ressources en question. Cela confirme notre quatrième hypothèse relative, d'une part, au sponsoring qui doit être collectif, engagé et facilitateur de la collaboration et du partage du savoir et, d'autre part, à la nécessité d'un cadre clair et précis qui définit cette collaboration.

#### CONCLUSION

Il ressort de cette étude que les Cdp inter organisationnelles constituent une opportunité pour différentes multinationales pour le partage et le transfert des connaissances. Elle montre également que pour réussir, les acteurs doivent cultiver un ensemble de facteurs de succès tels que la communauté et la clarté des objectifs émanant d'une vision stratégique du Top Management. Les rôles du co-sponsoring et du leadership sont aussi cruciaux pour réussir la mise en place et le pilotage de la Cdp inter organisationnelle.

Dans les Cdp inter organisationnelles, les participants peuvent avoir un statut particulier (McKenzie, 2005). Autrement dit, ils peuvent être des concurrents et ils ont ainsi besoin de savoir quelles sont les connaissances qu'ils sont libres de partager et ce que cela pourrait leur coûter en termes d'avantage concurrentiel puisque chacun est engagé dans un rapport de loyauté avec l'entreprise à laquelle il appartient.

En plus de la nature des connaissances à partager, ils voudraient connaître également le bénéfice qu'ils tireraient d'échanger dans un lieu incertain qui met en rapport leur entreprise avec d'autres; c'est la motivation personnelle qui est donc en jeu à ce propos.

Un autre élément intervient au niveau de ce rapport et concerne le climat de confiance entre les individus qui doivent se rencontrer hors du site, sur un territoire neutre. Le lieu est important dans la mesure où les participants peuvent apprendre à se connaître les uns les autres sur le plan personnel ainsi qu'au niveau des entreprises. Il peut donc être utile de définir les critères d'adhésion dans les premiers stades pour éviter les conflits lorsque la question de l'apport de nouveaux membres est en place. Il ne faut pas également sous-estimer le conflit entre les objectifs des membres de la Cdp inter organisationnelle qui sont à la fois membres

de cette Cdp (qui est un rapport de coopération avec des professionnels d'une autre entreprise) et de l'entreprise à laquelle ils appartiennent et envers laquelle ils doivent être loyaux; c'est ce que Teigland (2000) appelle le conflit «bonne pratique vs bonne compagnie».

Les Cdp inter organisationnelles doivent pouvoir surmonter certaines difficultés telles que les comportements opportunistes (Larsson et al, 1998), le manque d'ouverture, le manque de compréhension. McDermott (2000) insiste sur le fait que les « Communautés prospèrent par la confiance»; ces éléments s'inscrivent ensemble dans la catégorie des freins ou des obstacles pour le transfert du savoir auxquels les managers sont confrontés et auxquels ils doivent faire face pour un transfert effectif et efficace.

Il va sans dire que la nature exploratoire de l'étude la rend moins exhaustive tant méthodologiquement qu'au niveau des critères pris en compte pour élaborer les hypothèses. L'étude pourrait être approfondie pour tenir compte d'autres facteurs tels que la nature de l'environnement, les rapports de pouvoir et la dimension technologique et cognitive dans une Cdp inter organisationnelle. Une autre méthodologie dans ce cas s'imposerait pour apporter davantage de lumière sur les facteurs clés de succès des Cdp inter organisationnelles.

#### RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Appleyard, M. (1996). How does knowledge flow? Interfirm patterns in the semi conductor industry .Strategic Management Journal, 17, winter special issue, pp. 137-154.

Becker, C. et Knudsen M.P. (2006). Intra and Inter-Organizational Knowledge Transfer Processes: Identifying the Missing Links. Druid.

Blomberg, Jesper et Werr, A. (2006). Boundaryless Management - Creating, transforming and using knowledge in inter-organizational collaboration. A literature review. Working Paper Series in Business Administration, 2, Stockholm School of Economics.

Borzillo, S. (2007). Communities of practice to actively manage best practices Deutscher Universitäts-verlag (DUV), GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden.

Bourhis, A ,Dubé, L et Jacob, R. (2005).The Success of Virtual Communities of Practice: The Leadership Factor. .Electronic Journal of Knowledge Management Volume 3 Issue 1 (23-34).

Chanal, V. (1998). Communautés de pratique et management par projet: A propos de l'ouvrage de Wenger (2000): Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity. M@n@gement, Vol. 3, N° 1, pp. 1-30.

Cortada J. (1997). Best practices in IT: How Corporations get the most value from exploiting their digital investments. Prentice Hall PTR.

Du Plessis, M (2008). The strategic drivers and objectives of communities of practice as vehicles for knowledge management in small and medium enterprises. International Journal of Information Management 28 61-67.

Holmqvist, M. (1999). Learning in imaginary organizations: creating inter-organizational knowledge. Journal of Organizational Change Management, 5, pp. 419-438.

Holmqvist, M (2002). Intra and inter-organisational learning processes: an empirical comparison. Scandinavian Journal of management, 19, pp. 443-466.

Huelsmann M., Lohmann, J. et Wycisk, C. (2005). The Role of Inter-organizational Learning and Self-organizing Systems in Building a Sustainable Network Culture. International Journal of Knowledge, Culture and Change Management, 5, N°2.

Kelleher, M. (2003). Sponsoring Communities of Practice: An innovative approach to delivering public policy.URL:www.eclo.org.

Kim, D. H. (1993). The Link between Individual and Organizational Learning. Sloan Management Review, 35, 1, pp.37-50.

- Lane, P. J. et Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and inter-organizational learning. *Strategic Management Journal*, 19 (5), pp. 461–477.
- Levitt, B et March, J (1988), *Organizational Learning*. *Annual Review of Sociology*, 14, 319-40.
- Larsson R., Bengtsson L., Henriksson K. et Sparks J. (1998). The inter-organizational learning dilemma: collective knowledge development in strategic alliances. *Organisation Science*, Vol. 9, N° 3, May-June McDermott (2000).
- Lave, J et Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation.*: Cambridge University Press.
- Lesser, E. et Everest, K. (2001). Using communities of practice to manage intellectual capital. *Ivey Business Journal*, No. March-April, pp. 37-41.
- McDermott. R (2001). How to design live community event. *Knowledge management review* volume 4 n°4 Septembre Octobre.
- McDermott R. (2000). Critical success factors in building communities of practice. *Knowledge management review*, Volume 3 issue 2 Mai-Juin.
- McKenzie, J. (2005). How to share knowledge between companies. *Knowledge Management Review*, Novembre/Décembre.
- Nonaka, I. et Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation?*. Oxford University Press, 284 p.
- Nevis, E. C., Dibella, A. J., et Gould, J. M. (1995). Understanding Organizations as Learning System. *Sloan Management Review*, winter, pp. 73-85.
- Perrin, A. (2006): *Le transfert intra organisationnel des bonnes pratiques: quand l'entreprise joue au domino*. AIMS XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy / Genève 13-16 Juin.
- Prahalad, C. K. et Bettis, R. A. (1986). The dominant logic: A new linkage between diversity and performance. *Strategic Management Journal*, 7(6), pp.485–502.
- Spencer, A. (1998). Firm's knowledge sharing strategies in the global innovation system. *Strategic Management Journal*, 24, pp. 217–233 (2003).
- Teigland, R. (2000). *Communities of Practice in an Internet Firm: Netovation vs. On-Time Performance*. *Knowledge and Communities: Resources for the Knowledge-Based Economy*. Butterworth-Heinemann, Boston, pp. 151-178.
- Von Wartburg, I., Teichert, T., et Rost, K. (2006). Shaping Social Structure in Virtual Communities of Practice. *International Journal of Learning and Change*, Vol 1(3), S. 299-316.
- Wenger, E (2006). *Communities of practice, a brief introduction*. URL: <http://www.vpit.ualberta.ca/cop/doc/wenger.doc>.
- Wenger, E. (1998). *Communities of Practice*. *Learning as a social system*, *Systems Thinker*. URL: [www.co-i-l.com](http://www.co-i-l.com), Decembre 30, 2002.
- Wenger, E. et Snyder, W. (2000). *Communities of practice: The organizational frontier*. *Harvard Business Review*, January/February 139–145.
- Wenger, E. (1998). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge University Press.