

L'EVIDENCE-BASED, UN OUTIL DE VALIDITE DES «BEST PRACTICES» DANS LES COMMUNAUTES DE PRATIQUES? UNE APPLICATION AU CAS DU CJD, UNE COMMUNAUTE DE PRATIQUES DE JEUNES DIRIGEANTS D'ENTREPRISE FRANÇAIS

Julie-Céline GROBON BATAILLE

Université Lumière Lyon 2

Laboratoire COACTIS

j.grobon@univ-lyon2.fr

* Auteur de correspondance : 9 avenue Maréchal de Saxe 69006 Lyon,
j.grobon@univ-lyon2.fr

Résumé : Que ce soit pour confronter les idées qui y sont partagées, attirer de nouveaux membres ou encore légitimer leur existence, les communautés de pratiques peuvent être amenées à communiquer sur les best-practices qui y sont partagées. Se pose alors le problème de la validité de ces best practices. Comment garantir que l'application d'une bonne pratique chez l'un donnera les mêmes résultats chez l'autre ? Sur quelles preuves s'appuyer pour valoriser une pratique plutôt qu'une autre ? Dans cet article nous supposons que l'evidence-based practice est un moyen d'accorder de la validité aux best practices expérimentées par les membres de la communauté qu'elle souhaite partager en interne ou en externe. À ce titre nous nous pencherons sur le cas du CJD France (Centre des Jeunes Dirigeants), association loi 1901, une communauté de pratiques constituée de 5000 dirigeants d'entreprise engagés dans une démarche de Performance Globale©.

Mots-clés : communauté de pratiques ; best practices ; evidence-based practice; promising practice; bonne pratique

EVIDENCE-BASED, A TOOL FOR VALIDITY AND LEGITIMATION OF "BEST PRACTICES" IN COMMUNITIES OF PRACTICE? AN APPLICATION TO THE CASE OF CJD, A COMMUNITY OF PRACTICES OF YOUNG FRENCH BUSINESS LEADERS

Abstract : Whether it is to confront the ideas that are shared there, attract new members or even legitimize their existence, communities of practice can be called upon to communicate on the best practices that are shared there. The problem then arises of the validity and legitimacy of these best practices. How do you ensure that the application of a good practice in one will produce the same results in the other? In this article we assume that evidence-based practice is a means of granting validity and legitimacy to best practices experienced by members of the community that it wishes to share internally or externally. As such, we will look at the case of the CJD France (Center des Jeunes Dirigeants), an association under the 1901 law, a community of practices made up of 5,000 business leaders committed to a Global Performance © approach.

Keywords : community of practice; best practices; evidence-based practice; promising practice; good practice

L'EVIDENCE-BASED, UN OUTIL DE VALIDITE DES «BEST PRACTICES» DANS LES COMMUNAUTES DE PRATIQUES? UNE APPLICATION AU CAS DU CJD, UNE COMMUNAUTE DE PRATIQUES DE JEUNES DIRIGEANTS D'ENTREPRISE FRANÇAIS.

1. Introduction

Les communautés de pratiques sont un groupement d'individus réunis autour d'un sujet ou d'une passion en commun et qui, par des interactions régulières, vont produire de nouvelles connaissances (Brown & Duguid, 1991; Lave, 1991; E. Wenger, 1998). Popularisées à la fin des années 90, elles sont reconnues pour développer la créativité et l'innovation par les confrontations d'idées qu'elles permettent (Dibiaggio & Ferrary, 2003; Ji et al., 2017). Véritable manne pour les entreprises en termes de recherche et développement (Blanchot-Courtois & Ferrary, 2009), c'est une «voie d'accès aux connaissances que ne possède pas l'organisation» (Létourneau et al., 2010, p. 65). Les communautés de pratiques participent à engendrer de nouvelles stratégies, à développer les compétences professionnelles, et surtout, elles sont un lieu idéal pour partager et diffuser des *best practices* à travers l'organisation (E. C. Wenger & Snyder, 2000). Les interactions, que ce soit avec d'autres communautés de pratique ou avec leur environnement en général, sont autant d'occasions de s'enrichir. Il est, dès lors, important de maintenir une activité suffisante à l'intérieur et hors de la communauté de pratique, d'être vigilant à la perméabilité de ses frontières comme lieu d'apprentissage (E. Wenger, 1998) tout comme d'être capable de produire des *best practices* qui pourront être reconnues à l'extérieur de la communauté pour valoriser et légitimer leur expertise. Se pose alors le double problème de leur identification et de leur subjectivité.

Les *best practices* traduites littéralement comme les « meilleures pratiques » en français ou « bonnes pratiques » font référence à des pratiques qui, face à une problématique donnée, se sont révélées supérieurement efficaces en termes de résultats par rapport à d'autres (Bergek & Norrman, 2008; Camp, 1989; Szulanski, 1996). Elles désignent l'accumulation et l'application de connaissances sur ce qui marche ou non dans différentes situations et contextes d'une organisation, ainsi que les initiatives qui ont apporté une contribution exceptionnelle, durable et novatrice à un enjeu particulier (Bendixsen & de Guchteneire, 2003). Si leur intérêt est évident, la démarche d'identifier et de transférer les *best practices* n'est pas aisée (O'Dell and Grayson). La principale difficulté concernant l'identification des *best practices* concerne leur subjectivité : une bonne pratique d'une entreprise n'est pas forcément celle d'une autre (Ungan, 2005). Puisque les *best practices* sont d'abord spécifiques à leur contexte (Davies & Kochhar, 2002; Francis & Holloway, 2007), il serait faux d'assimiler les *best practices* à une méthode magique prompt à résoudre des problèmes organisationnels complexes (Fitz-enz, 1997).

D'après Szulanski (1996), une connaissance qui a prouvé avoir marché dans le passé est effectivement moins difficile à transférer qu'une autre. Si une communauté de pratique souhaite valoriser son expertise par l'identification puis le partage de ses *best practices*, alors elle se doit de vérifier leur validité. Parmi les techniques facilitant la valorisation des *best practices*, l'approche de « *evidence-based practice* » reste peu étudiée dans la littérature, notamment celle sur les communautés de pratiques. Nous supposons dans cet article que l'*evidence-based* est un moyen d'accorder de la validité aux *best practices* sélectionnées par les membres d'une communauté de pratique. Nous nous sommes posé les questions suivantes : comment passer de la bonne pratique à une pratique qui a fait ses preuves ?

Quelles sont les preuves utilisées par les membres des communautés de pratiques pour dire qu'une pratique est meilleure qu'une autre ? Comment les communautés peuvent-elles se servir de l'EVB ? Pour répondre à ces questions, nous nous sommes appuyés sur le cadre de distinction entre les « promising practices » et les « evidence-based practices » conçu par Hall et Jennings (2008) et les principes de l'evidence-based management de Rousseau (2006). Nous avons mené notre étude au sein d'une communauté de pratiques composée de dirigeants d'entreprise : le CJD. Ce mouvement patronal engagé dans une Performance Globale cherche depuis plusieurs années à identifier les pratiques les plus innovantes qui émergent via le CJD.

2. Cadre d'analyse

2.1. L'Evidence-based practice comme moyen d'accorder de la validité aux pratiques

A l'origine, le terme « *evidence based* » (désormais EVB) est apparu dans le domaine médical, suggéré par Professeur Sackett (1996, page 71) : « *La médecine fondée sur les preuves est l'utilisation consciencieuse, explicite et judicieuse des meilleures preuves à disposition pour prendre des décisions au sujet des soins à prodiguer à chaque patient* ». Il exprimait une nouvelle façon de voir la médecine fondée sur des preuves et non sur des croyances ou l'expérience relative des praticiens. Depuis, l'EVB a été repris dans d'autres milieux tels que la police, les services publics ou encore le management. Rousseau (2006), auteure de référence en management sur l'EVB, le décrit comme la transposition de principes issus de la recherche scientifique en pratiques aptes à résoudre des problèmes organisationnels. Comme le montre la figure 1, l'EBV management s'articule autour de 4 principes centraux (Rousseau, 2012, p. 5 à 15) : l'utilisation de la meilleure connaissance scientifique possible (études scientifiques publiées sur le sujet concerné, croisement de revues) ; une attention systématique aux données de l'organisation (contexte, particularités, environnement, données factuelles) ; un jugement critique (tester la logique de nos idées ou propositions, être conscient de nos croyances, préjugés, etc.) ; les enjeux éthiques (prendre en considération les valeurs de l'organisation, les considérations éthiques du problème et de la solution envisagée).

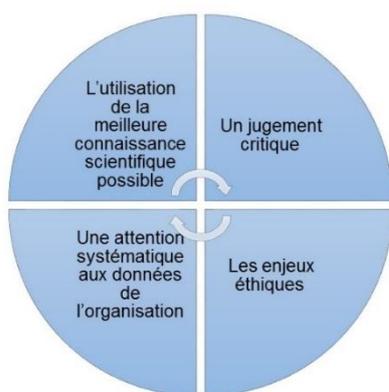


Figure 1 – Les piliers de l'EBV management, d'après Rousseau (2012, p. 5- 15)

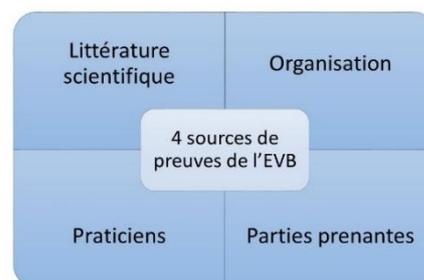


Figure 2 – les 4 types de preuves dans l'evidence-based practice d'après Barends et al. (2014, p. 7)

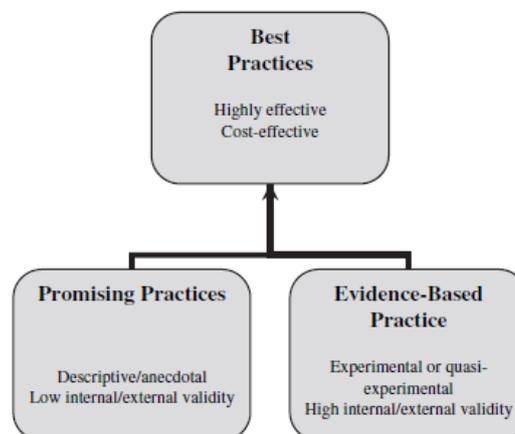
L'*evidence-based management* permet donc d'asseoir les décisions managériales et organisationnelles par l'utilisation de la meilleure preuve scientifique à disposition (Rousseau & McCarthy, 2007). Une bonne preuve est avant tout basée sur le croisement de plusieurs

sources d'informations (études, méthodologies, groupes de recherches...), plutôt qu'une seule observation, qui permettent d'établir des liens empiriques entre une pratique et un résultat (Frese et al., 2012). L'EVB management s'appuie sur 4 types de sources pour trouver des preuves (Barends et al., 2014) que Briner et al. (2009, p. 19) avaient décrit : « *l'expertise et le jugement des praticiens, les preuves issues du contexte local, une analyse critique de la meilleure preuve à disposition, et l'avis des personnes qui pourraient être affectées par la décision.* ». L'identification et l'évaluation de la validité d'une pratique via les principes de l'EVB pourrait donc permettre aux communautés de pratiques de distinguer parmi toutes les idées échangées celles qui ont véritablement fait leur preuve comme gage de leur expertise. Il est donc primordial que les pratiques sélectionnées soient transverses et applicables dans toutes sortes d'entreprises. Se pose alors la question de la distinction des *best-practices* au sein de la communauté.

2.2. Un cadre de distinction des best-practices

La compagnie pétrolière Chevron est l'une des premières entreprises à avoir explicitement classifié ses bonnes pratiques en 4 catégories (O'Dell & Grayson, 1998). Les critères de cette classification se fondent essentiellement sur la reproductibilité de la pratique dans des contextes plus ou moins semblables. Ainsi, la « *good idea* » ou la « *good practice* » est une idée ou une pratique qui soit fait sens soit qui a donné de bons résultats, ne serait-ce qu'une fois. Les « *local best practice* » ou « *industry practice* » sont plus exigeantes, car l'efficacité de la pratique doit être validée au niveau d'un département et même dans le secteur d'activité de l'entreprise. L'entreprise Chevron se rapprochait de l'objectif de l'EVB qui est de vérifier la validité scientifique d'une pratique, décision, etc. A la même période, a été créé The Promising Practices Network (PPN : www.promisingpractices.net) aux Etats-Unis pour améliorer le bien-être des enfants, des familles et des communautés. Ce site recense des pratiques qui sont classées selon leur degré de preuves : les pratiques les plus étayées sont les « *proven practice* », les autres les « *promising practice* ». Ce n'est que plus tard qu'un cadre de distinction a été explicitement établi par Hall et Jennings (2008) (figure 3) qui divise les *best practices* en deux sous-catégories : « *promising practices* » et « *evidence-based practice* ».

Figure 1 : Une approche pour classer les best practices selon Hall et Jennings (2008)



Dans ce schéma, la *best-practice* est une pratique qui surpasse les autres en termes de critères d'efficacité ou de rentabilité (les critères peuvent différer selon l'organisation). Si elle est anecdotique et sans garantie expérimentale, alors elle sera classée parmi les *promising*

practice. En revanche, si ses résultats sont garantis empiriquement et que sa « validité » est autant interne à l'organisation qu'externe, alors nous parlons d'*evidence-based practice*.

3. Une analyse empirique au sein du CJD

3.1. Le CJD, une communauté de pratiques multiniveaux

Le CJD a été créé en 1938 par le chef d'entreprise Jean Mersch qui souhaitait remettre l'économie au service de l'Homme. Plus ancien mouvement patronal français, la vocation du CJD est rompre l'isolement des dirigeants en leur donnant la possibilité d'échanger sur leurs problématiques, de se professionnaliser via des commissions de travail ou encore de s'inspirer lors de conférences avec des experts. La structure du CJD est assez spécifique puisque composée d'une centaine d'associations locales loi 1901 elles-mêmes réunies en régions sous le chapeau du CJD France. Chacune de ces entités dispose d'une autonomie qui lui est propre: un président (adhérent élu), son bureau, qui ont des mandats non renouvelables de seulement deux ans. Le CJD est caractérisé par un fonctionnement local en communauté de pratiques et plutôt comme une association plus traditionnelle au siècle.

Le CJD : une communauté de pratiques à plusieurs niveaux
<ul style="list-style-type: none">•National : 1 CJD France•Régional : 15 régions•Local : 118 associations•5200 adhérents en 2021

3.2. L'enjeu d'identifier et de valoriser des bonnes pratiques dites « pépites »

Dans le cas d'une communauté de pratiques telle que le CJD, il y a un grand nombre de *promising practices* échangées qui n'ont pas forcément de fondements empiriques. Cela pose un problème à la Direction du CJD qui souhaite depuis plusieurs années valoriser les « pépites » expérimentées par ses adhérents en interne et en externe auprès des médias. Elles ont été définies comme quelque chose « *qui est innovant, différent et reproductible* » (Délégué Général du CJD, 2019).

3.3. Méthodologie

Parce qu'il nous demandait de réfléchir à ce problème, nous avons mené dans le cadre d'une thèse au sein de l'association en position d'observateur-participant pour cet article. En 2019, nous avons lancé un appel à travers une newsletter interne pour recenser toutes bonnes pratiques que les adhérents auraient envie de partager, sans mentionner aucun critère. Nous avons également sollicité les présidents des CJD régionaux afin qu'ils puissent relayer notre message et nous mettre en contact avec des JD (Jeunes Dirigeants) qu'ils auraient identifiés. Au total, nous avons interviewé 19 adhérents qui avaient une ou plusieurs bonnes pratiques à partager (cf. tableau 1). Nous avons utilisé la grille d'entretien sur la base de l'EVB pour coder sur quelle preuve ils s'appuyaient, comment ils définissaient une bonne pratique et quels autres critères ils utilisaient ; ainsi que des données secondaires du CJD (recensement de bonnes pratiques au CJD France ou en région).

Tableau 1 : liste des adhérents interviewés en 2019 et leurs bonnes pratiques

Adhérent	Catégories	Bonnes pratiques partagées
Adhérent 1	Bien-être en entreprise	Rendez-vous avec moi-même du dirigeant et budget bonheur pour les salariés
Adhérent 2	Bien-être en entreprise	Dynamiser les salariés sédentaires avec des outils bien-être
Adhérent 3	Environnement	Grainothèque : récupérer les graines des espèces végétales présentes sur les terrains à aménager afin de les mettre à disposition des futurs acquéreurs
Adhérent 4	Administrations	Enclencher un dialogue entre les dirigeants et les administrations.
Adhérent 5	Gouvernance	Bonnes pratiques liées au CJD et à la gouvernance de son entreprise
Adhérent 6	Gouvernance	Depuis 10 ans ouverture du capital à tous ses salariés sans exception
Adhérent 7	Entreprise collective	Fidéliser ses salariés autrement que par la rémunération
Adhérent 8	Entreprise collective	Recrutement par les collaborateurs à 100%
Adhérent 9	Bien-être en entreprise	La formation au développement personnel des collaborateurs
Adhérent 10	Gouvernance	Livret de vie en entreprise et intéressement salariés
Adhérent 11	Libération de l'entreprise	Comment j'ai libéré mon entreprise familiale
Adhérent 12	Bien-être en entreprise	Les vertus de l'art en entreprise : faire travailler les salariés avec des artistes.
Adhérent 13	Entreprise collective	L'Université des entrepreneurs : projet de lieu d'intelligence collective avec plusieurs acteurs de la société civile.
Adhérent 14	Bien-être en entreprise	Promotion et pratique de l'Ecoute active au sein du CJD et de ses équipes.
Adhérent 15	Libération de l'entreprise	Libération de l'entreprise - ce qui a marché et moins bien fonctionné
Adhérent 16	Entreprise collective	Co-construction de la stratégie d'entreprise avec ses salariés.
Adhérent 17	Entreprise collective	Commissions d'innovation et de bien-être en entreprise
Adhérent 18	Nouveaux modèles économiques	L'assureur qui ne voulait plus assurer.
Adhérent 19	Bien-être en entreprise	Vacances illimitées autorisées pour les collaborateurs.

4. Résultats

Nous constatons un premier résultat à travers le codage : les dirigeants s'appuient avant tout sur le retour de leurs parties prenantes pour jauger leur bonne pratique.

Tableau : occurrences à travers le critère de preuves

Scientifiques	Organisation	Praticien	Parties prenantes
3 occ	19 occ	36 occ	101 occ

4.1. Les données scientifiques, peu mobilisées parfois évitées

Les données scientifiques n'ont jamais été mobilisées comme un critère de preuve. Seul l'adhérent n°3 qui travaillait sur le projet de grainothèque a concédé qu'il ne manquerait plus qu'un protocole scientifique pour valider son projet. Mais il s'agit là d'un projet en lien avec la biodiversité, qui n'a pas encore été expérimenté. Ce qui signifie que les adhérents privilégient l'inspiration au côté « prouvé » des expérimentations qu'ils peuvent se partager.

4.2. Les données liées à l'organisation

Certaines bonnes pratiques ont été justifiées par une augmentation de la performance : hausse de la rentabilité, des profits ou du CA ou encore l'acquisition de la place de leader sur le marché :

« Et en 2009 là où tout le monde a fait -40%, nous on a ait -4% » (adhérent n°16).

Un seul adhérent a mentionné une stabilité RH et l'absence de conflits sociaux signes que la libération de son entreprise a eu un impact positif :

« Plus de turn over, plus de rupture conventionnelle, plus de prud'hommes depuis 5 ans » (adhérent n°11).

4.3. Les preuves liées aux praticiens : l'inspiration et l'expérience comme références.

7 adhérents se sont référés à leur expérience et à leur inspiration pour valoriser leurs pratiques avec des lectures, des formations, l'exemple d'autres entreprises ou de leur entourage professionnel. Plusieurs dirigeants ont cité des lectures qui les ont inspirés sur la libération de l'entreprise (Adhérents n°1, 10 et 11). Ces lectures leur ont permis de formaliser leurs idées, de les convaincre que d'autres formes d'entreprises pouvaient marcher. Certains n'ont pas pris la peine de se renseigner ailleurs, en revanche se sont appuyés sur des lectures. Un seul adhérent a cité son expert-comptable et son entourage proche comme source de l'idée. D'autres ont regardé ce qu'il se faisait ailleurs (Adhérents n°18 et 19). Nous notons de nouveau un esprit pragmatique du dirigeant qui compare et analyse seul les options possibles :

« j'ai beaucoup voté pour les « pour » et les « contre » et je t'avouerai que j'ai pas trouvé beaucoup de contres, j'ai trouvé que du positif et du coup j'ai dit je lance ! »
(Adhérent n°17).

4.4. Les preuves liées aux parties prenantes : la référence principale pour jauger une pratique

Les parties prenantes ont fait l'objet de 101 occurrences dans le codage de nos entretiens. Elles font principalement référence aux retours des salariés et des managers (54 occ) et plus minoritairement à ceux des clients (8occ). Les dirigeants prennent en compte la satisfaction de leurs salariés via des indicateurs tels que la fidélisation, leur investissement et motivation dans le travail, la reconnaissance et la confiance :

« Ça change tout, quand ils font une nouvelle pièce dans l'atelier ils viennent me l'a montrer et ils me demandent si elle est jolie ! » (Adhérent n°12)

« Ce qui est ressorti c'est la reconnaissance dans le sens de la confiance, c'est-à-dire que je me préoccupe de savoir ce qu'ils pensent et que je leur confie cette mission du recrutement qui est importante et que leur avis m'intéresse ». (Adhérent n°8)

4.5. Le critère de l'usage

Nous avons constaté qu'un des critères de réussite était l'usage plutôt que la performance. Par exemple l'adhérent n°2 a partagé des astuces pour dynamiser des salariés sédentaires par l'installation de tapis de sport pour passer des appels téléphoniques. Il indique clairement qu'aucune amélioration de la performance n'a été constatée mais que c'est l'utilisation régulière des tapis qui lui a montré que c'était une bonne idée :

« Quand tu essayes quelque chose si ça ne plaît pas tu ne recommences pas. Là (...) e te dirais qu'il y avait peut-être la moitié de l'équipe qui l'utilisait régulièrement au point qu'on soit obligé de mettre un système de réservation. »

5. Discussion

De par leurs échanges réguliers et leur dynamique, les communautés de pratiques deviennent parfois de véritables pôles d'expertise (Dibiaggio & Ferrary, 2003) qui peuvent être amenées à communiquer sur leur savoir. Dans cet article nous avons supposé que l'evidence-based (Rousseau, 2006) pouvait servir d'outil aux communautés de pratiques (Wenger, 1998) pour donner de la validité à leurs best practices. Pour ce faire nous avons interviewé des adhérents qui ont partagé, soit volontairement soit parce qu'ils ont été identifiés, des bonnes pratiques. Nous avons constaté que les critères de preuve utilisés étaient avant tout basés sur le retour des parties prenantes, notamment des salariés de l'entreprise. Ce qui implique comme première conclusion qu'il n'est pas si aisé de déterminer à quel moment considérer que l'on passe de la promised à l'evidence based practice ; Les standards ne sont-ils pas à adapter quand il s'agit de communautés de pratiques ?

En politique publique, les « pratiques prouvées » utilisent de hauts niveaux de qualification tels que les tests randomisés ou des résultats statistiques (Cannon & Kilburn, 2003). Il serait absurde de demander aux participants des communautés de pratique de procéder à de telle analyse. Nous savons que l'ADN des communautés de pratiques est d'avoir un auto-fonctionnement (E. C. Wenger & Snyder, 2000), de sortir des cadres traditionnels des organisations. Si les communautés de pratiques souhaitent valoriser leur expertise quand elles s'institutionnalisent (Brown & Duguid, 2000), cela demande alors d'avoir des personnes dédiées à cette tâche de labellisation des pratiques. En effet dans un article sur l'EVB management et les organisations à but non lucratif, l'auteur s'interroge sur les raisons de la non utilité par les managers de cet outil (Kovner, 2014). Une des raisons est que cela demande du temps et des équipes dédiées à cette tâche.

Une des évidences de cet article est que l'evidence based management est un outil davantage dédié à la gouvernance, à la direction, des communautés de pratiques que des adhérents eux-mêmes. En effet pour communiquer en externe, auprès des médias, quoi de mieux que des preuves, des chiffres pour valoriser des best practices ? La limite est la tentation pour la hiérarchie de vouloir reprendre du contrôle et du pouvoir sur les communautés intra

organisationnelles (Josserand, 2004). Ainsi il nous semblerait utile d'inculquer un état d'esprit « evidence based » à la communauté, comme il est conseillé de le faire pour les entreprises (Pfeffer & Sutton, 2006), en faisant valoir les avantages pour les participants : un meilleur retour d'expérience, un gain de temps pour trouver les meilleures solutions possibles, etc. L'EVB management nécessite ainsi de faire un « effort délibéré » pour rechercher la meilleure preuve possible et un environnement qui facilite la recherche de la meilleure preuve possible (Rousseau, 2020, p. 416).

Face au problème de la subjectivité des *best practices*, l'EVB peut faire office de méthodologie pour les communautés de pratique qui voudraient professionnaliser leur répertoire partagé de connaissances. Cependant cela nécessite des personnes dédiées et une culture de la meilleure preuve possible qui prend du temps.

Références

- Barends, E., Rousseau, D. M., & Briner, R. B. (2014). *Evidence-based practice, the basic principles*. Center for Evidence-Based Management. <https://www.cebma.org/wp-content/uploads/Evidence-Based-Practice-The-Basic-Principles-vs-Dec-2015.pdf>
- Bendixsen, S., & de Guchteneire, P. (2003). Best Practices in Immigration Services Planning. *Journal of Policy Analysis and Management*, 22(4), 677- 682. JSTOR.
- Bergek, A., & Norrman, C. (2008). Incubator best practice : A framework. *Technovation*, 28(1- 2), 20- 28. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2007.07.008>
- Blanchot-Courtois, V., & Ferrary, M. (2009). Valoriser la R & D par des communautés de pratique d'intrapreneurs. *Revue française de gestion*, 35(195), 93- 110. <https://doi.org/10.3166/rfg.195.93-110>
- Briner, R. B., Denyer, D., & Rousseau, D. M. (2009). Evidence-Based Management : Concept Cleanup Time? *Academy of Management Perspectives*, 23(4), 19- 32.
- Brown, J. S., & Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities-of-practice : Toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization Science*, 2(1), 40- 57.
- Brown, J. S., & Duguid, P. (2000). Chapter 7 - Organizational Learning and Communities-of-Practice : Toward A Unified View of Working, Learning, and Innovation**Accepted by Lee S. Sproull and Michael D. Cohen. In R. L. Cross & S. B. Israelit (Éds.), *Strategic Learning in a Knowledge Economy* (p. 143- 165). Butterworth-Heinemann. <https://doi.org/10.1016/B978-0-7506-7223-8.50009-5>
- Camp, R. C. (1989). *Benchmarking : The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance*. Quality Press.
- Cannon, J. S., & Kilburn, M. R. (2003). Meeting Decision Makers' Needs for Evidence-Based Information on Child and Family Policy. *Journal of Policy Analysis and Management*, 22(4), 665- 669. JSTOR.
- Davies, A. J., & Kochhar, A. K. (2002). Manufacturing best practice and performance studies : A critique. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(3), 289- 305. <https://doi.org/10.1108/01443570210417597>
- Dibiaggio, L., & Ferrary, M. (2003). Communautés de pratique et réseaux sociaux dans la dynamique de fonctionnement des clusters de hautes technologies. *Revue d'économie industrielle*, 103(1), 111- 130. <https://doi.org/10.3406/rei.2003.3112>
- Fitz-enz, J. (1997). The truth about best practices : What they are and how to apply them. *Human Resource Management*, 36(1), 97- 103.

- Francis, G., & Holloway, J. (2007). What have we learned? Themes from the literature on best-practice benchmarking. *International Journal of Management Reviews*, 9(3), 171- 189. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00204.x>
- Frese, M., Bausch, A., Schmidt, P., Rauch, A., & Kabst, R. (2012). Evidence-based Entrepreneurship : Cumulative Science, Action Principles, and Bridging the Gap Between Science and Practice. *Foundations and Trends® in Entrepreneurship*, 8(1), 1- 62. <https://doi.org/10.1561/03000000044>
- Hall, J. L., & Jennings, E. T. (2008). Taking Chances : Evaluating Risk as a Guide to Better Use of Best Practices. *Public Administration Review*, 68(4), 695- 708. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2008.00908.x>
- Ji, H., Sui, Y., & Suo, L. (2017). Understanding innovation mechanism through the lens of communities of practice (COP). *Technological Forecasting and Social Change*, 118, 205- 212. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.02.021>
- Kovner, A. R. (2014). Evidence-Based Management : Implications for Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 24(3), 417- 424. <https://doi.org/10.1002/nml.21097>
- Lave, J. (1991). Situating learning in communities of practice. In L. B. Resnick, J. M. Levine, & S. D. Teasley (Éds.), *Perspectives on socially shared cognition*. (p. 63- 82). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10096-003>
- Létourneau, P., Beaudoin, J., Shabah, Y., & Girard, M. (2010). Comment gérer des communautés de pratique interorganisationnelles ? *Gestion*, Vol.35(4), 64- 72.
- O'Dell, C., & Grayson, C. J. (1998). If Only We Knew What We Know : Identification and Transfer of Internal Best Practices. *California Management Review*, 40(3), 154- 174. <https://doi.org/10.2307/41165948>
- Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2006). Evidence-Based Management. *Harvard Business Review*, 13.
- Rousseau, D. M. (2006). Is there Such a thing as “Evidence-Based Management”? *Academy of Management Review*, 31(2), 256- 269. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.20208679>
- Rousseau, D. M. (2012). The Oxford Handbook of Evidence-Based Management. *Oxford University Press*, 66(4), 460. https://doi.org/10.1111/peps.12058_1
- Rousseau, D. M. (2020). The Realist Rationality of Evidence-Based Management. *Academy of Management Learning & Education*, 19(3), 415- 424. <https://doi.org/10.5465/amle.2020.0050>
- Rousseau, D. M., & McCarthy, S. (2007). Educating Managers From an Evidence-Based Perspective. *Academy of Management Learning & Education*, 6(1), 84- 101. <https://doi.org/10.5465/amle.2007.24401705>
- Sackett, D. L., Rosenberg, W. M. C., Gray, J. A. M., Haynes, R. B., & Richardson, W. S. (1996). Evidence based medicine : What it is and what it isn't. *BMJ*, 312(7023), 71- 72. <https://doi.org/10.1136/bmj.312.7023.71>
- Szulanski, G. (1996). Exploring Internal Stickiness : Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm. *Strategic Management Journal*, 17, 27- 43. JSTOR.
- Ungan, M. (2005). Management support for the adoption of manufacturing best practices : Key factors. *International Journal of Production Research*, 43(18), 3803- 3820. <https://doi.org/10.1080/00207540500140989>
- Wenger, E. (1998). Communities of practice : Learning as a social system. *Systems thinker*, 9(5), 2- 3.
- Wenger, E. C., & Snyder, W. M. (2000). Communities of Practice : The Organizational Frontier. *Harvard Business Review*, 12.