



## Guide pour les *Communautés de Pratiques*

**Ce guide a pour but de promouvoir une bonne compréhension des concepts de base en vue de créer un contexte favorable au développement de Communautés de Pratique (CoP)**

---

“Dans la société de la connaissance, l’hypothèse la plus probable pour les grandes organisations, et certainement celle sur laquelle elles devraient s’appuyer, est qu’elles ont besoin des experts de la connaissance (knowledge workers) bien plus que les experts de la connaissance ont besoin d’elles.”

– Peter Drucker

---

Ce document est issu des travaux E.C. Wenger

Une traduction de la brochure réalisée pour la Federal Aviation Administration (FAA) par Chris Werlhof & Deb Hanlon

### Traduction

Gilbert Brault

### Relecture

Martin Roulleaux Dugage  
Guy Laurence

Copyright (C) 2001 Gilbert Brault  
Copyright (C) 2001 Schneider Electric  
Copyright (C) 2001 Schneider Electric eB@SE (ebusiness at Schneider-Electric)

This document is free document; you can redistribute it and/or modify it under the terms of the GNU General Public License as published by the Free Software Foundation; either version 2.1 of the License.

This document is distributed in the hope that it will be useful, but WITHOUT ANY WARRANTY; without even the implied warranty of MERCHANTABILITY or FITNESS FOR A PARTICULAR PURPOSE. See the GNU General Public License for more details.

You should have received a copy of the GNU General Public License along with this document; if not, write to the Free Software Foundation, Inc., 59 Temple Place, Suite 330, Boston, MA 02111-1307 USA

contact information:

Gilbert Brault  
Schneider-Electric  
knexsis programm  
245, rtes des lucioles  
BP 147  
F-06903 Sophia-Antipolis Cedex  
gilbert.brault@modicon.com

Any donation to pursue this program is welcome

## Qu'est-ce qu'une Communauté de Pratique?

- /// Un groupe de personnes reliées de manière informelle par une expérience partagée et la passion d'entreprendre en commun
- /// Naturellement présent dans toutes les organisations
- /// Forme d'organisation humaine de plus en plus reconnue
- /// Complémente les structures existantes et galvanise le partage de connaissance, l'apprentissage et le changement

## Types de CoPs

- /// Auto-organisées
  - Informelles
  - Ténues
  - Élastiques
  - Auto-dirigées
- /// Sponsorisées
  - Rôles et des responsabilités plus formels
  - Produisent des résultats mesurables pour la compagnie
  - Établies, encadrées et soutenues par le management

## Points focaux structurants

- /// Un sujet
- /// Une industrie
- /// Une profession
- /// Un problème récurrent ou agaçant
- /// Un travail relatif à une fonction ou un processus

## Les CoPs réunissent des groupes permettant...

- /// à des collègues d'apprendre les uns des autres en partageant des questions, des idées, des enseignements, des résultats de recherche et d'autres aspects pertinents dans le cadre de leur intérêt commun.
- /// de communiquer plus largement et de mieux tirer partie de l'apprentissage réalisé avec d'autres collègues de la CoP.
- /// d'engendrer des bénéfices tangibles, mesurables et à haute valeur ajoutée pour le business

## Comment les CoPs procurent des avantages intellectuels et une croissance de l'intelligence

- /// Favorisent l'apprentissage
- /// Stimulent l'interaction entre les personnes
- /// Créent de nouvelles connaissances
- /// Établissent des liens sociaux entre les membres
- /// Identifient et partagent les meilleures pratiques

## Raisons pour sponsoriser une CoP

- /// Une question non résolue ou une déconvenue
- /// Un travail lié à une fonction ou un processus
- /// Un sujet d'importance et nécessitant un plan d'action
- /// Une pratique qui n'est pas complètement captée par les procédures formelles; les gens apprennent ce qu'ils doivent faire en le faisant et sont considérés comme compétents en le faisant de concert avec d'autres.

## Lignes directrices pour sponsoriser ou démarrer une CoP

- /// Agir en douceur; un mandat de lancement peut créer de la résistance et pousser à la clandestinité
- /// Garder les choses simples et aussi informelles que possible
- /// Rester focalisé sur l'objectif premier de la CoP...qui est d'apprendre en partageant et en collaborant
- /// Résister à l'envie de focaliser sur la technologie. Créer un espace qui entretient les relations et construit la communauté
- /// Commencer par de petits pas, puis croître

*"Les jardins, disent les savants, sont les premiers signes d'engagement envers une communauté. Quand les gens plantent, c'est qu'ils veulent dire : restons ici. Et par leur attachement à une même terre, ils sont reliés les uns aux autres."*

- Anne Raver

Bien que le terme de communauté ait une définition assez imprécise, toutefois, la différence entre une communauté de pratique et d'autres types d'organisations peut être approchée par comparaisons.

Les communautés de pratiques, qui ne sont pas nouvelles, sont tenues, comme les jardins communaux, par des personnes qui soignent la communauté et qui y sont engagées.

“Les communautés de pratiques ont toujours existé dans les structures informelles des organisations. Elles sont organiques. Elles croissent et se développent quand leur cible et leur dynamique engagent les membres de la communauté. Pour qu’elles soit réellement une richesse attirante et vibrante, il faut les alimenter, les soigner et les légitimer. Elles demandent une touche humaine... Trop de soutien fait perdre leur attrait aux membres de la communauté. Pas assez, et elles se dessèchent.”

- Richard McDermott, PhD.

	Communauté de Pratiques
<b>Quelle est la fonction?</b>	Rassembler et échanger les connaissances; Développer les compétences et les capacités des membres
<b>Pourquoi les membres se rassemblent?</b>	Adhésion spontanée; Intérêt / Passion pour un sujet; Besoin de résoudre un problème agaçant
<b>Qu'est-ce qui maintient leur cohésion?</b>	La passion, l'engagement et l'identification avec l'expertise qui constitue la base de la pratique du domaine
<b>Combien de temps ça dure?</b>	Aussi longtemps que les membres ont un intérêt pour améliorer et maintenir la communauté

Trouver les gens qui sont passionnés pour la pratique et qui sont des membres respectés de la communauté. Les encourager à prendre en charge les tâches de coordination et de cohésion de la communauté.

Groupe de travail	Task forces & équipes projet	Réseaux informels
Exécute un travail permanent; Réalise un produit ou un service	Accomplir une tâche ou un rôle spécifique	Rassembler et faire circuler de l'information d'intérêt commun
Les personnes d'un même service ou dépendant du même manager	Sélectionnés et nommés par le management	Amitiés et relations de travail
Objectifs de travail communs; contraintes de poste et de performance	Les cibles et étapes intermédiaires du projet prédéfinies; généralement durée limitée	Besoins réciproques; perception que l'appartenance donne une valeur ajoutée
se maintient jusqu' à la fin d'une réalisation ou lors d'une réorganisation	se maintient jusqu' à la fin d'une tâche ou d'un projet	Tant que les personnes ressentent le besoin de relations ou de partage d'information

Table 1. Comparaison des formes d'Organisation

**Les Communautés de Pratiques ont un effet de levier déterminant pour tirer parti des connaissances tacites accumulées dans les organisations.**



## Préparer

"My winter garden,  
Resting you see,  
For the cold,  
Has made it still,  
Yet deep within,  
The roots still live,  
Waiting for the chill,  
To leave..."

-Kimberlee Jones

L'hiver est le moment idéal pour entreprendre la préparation du jardin, en nettoyant le site, en le dessinant, en rassemblant des ressources et des outils, en organisant les volontaires et planifiant le travail à venir. De même les CoPs nécessitent un temps de préparation avant leur lancement.

### Définir votre raison d'être

Cela ne veut pas dire nécessairement "commencer avec l'objectif final en tête". Il est important d'avoir l'orientation générale, mais la destination effective sera négociée par la communauté elle-même. En fait, la direction et la vitesse peuvent changer plusieurs fois pendant le voyage. Pour l'organisation sponsor, l'impact attendu sur l'innovation et sur le business, doivent être cependant clairement définis.

### Quel avantage pour moi, pour mon organisation?

En tant que membre d'une CoP, mon objectif sera de partager des moments d'histoires et de codifier de nouvelles connaissances. C'est ce travail de création de savoir qui m'attire vers la communauté.

### Les parties prenantes, le sponsoring de l'entreprise

Ensemble, avec les utilisateurs et le "jardinier", la direction générale joue un rôle très important pour le succès des CoPs. C'est en dosant savamment l'appui implicite et explicite qu'elles peuvent aboutir au succès.

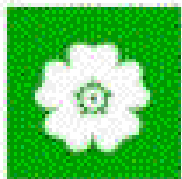
### De quels outils avez-vous besoins?

Quand vous commencez un jardin, vous avez besoin d'un jeu d'outils de base pour préparer le sol, planter les graines et entretenir le lopin de terre.

Il vous faut une bêche, un râteau, un tuyau d'arrosage et peut-être une binette pour commencer. De même, au début d'une CoP il est utile d'avoir des outils de base. Parmi les outils de base d'une CoP citons:

<b>Un carnet d'adresse</b>	<i>Apporte les contact et d'autres informations utiles. Ce peut-être le début de la description des intérêts, des compétences, d'une base de connaissance. Nécessite une fonction de recherche.</i>
<b>Des espaces d'échanges et de discussion</b>	<i>Facilite la communication entre personnes éloignées géographiquement. Plusieurs sortes d'espaces sont importants. Des espaces pour des discussions de groupe, des espaces pour des intervenants extérieurs ou des forums d'experts, et des espaces privés où un nombre restreint de personnes peuvent communiquer avec la confidentialité requise.</i>
<b>Un système de gestion de documents</b>	<i>Les participants peuvent partager et avoir accès à un ensemble de documents. Ils peuvent apporter des commentaires et apprendre les uns des autres.</i>
<b>Planning et calendrier des événements</b>	<i>Cet outil apporte deux fonctions. Il sert de planification interne à la CoP et permet aux membres de la communauté d'annoncer des événements spéciaux à venir.</i>
<b>Glossaire</b>	<i>Chaque pratique a son jeu de termes spécifiques qui ont une signification propre liée au contexte de la pratique. Le glossaire est une référence pour la CoP, il peut être propre à ses membres, qu'elle soit constituée ou en formation. C'est aussi un lieu d'apprentissage pour les nouveaux membres d'un langage particulier à la CoP. Vous ressentez une appartenance à la communauté quand vous parlez son langage.</i>
<b>Aide à la décision</b>	<i>Outils d'aide à la décision permettant aux participants d'identifier les interrogations, de faire du brainstorming, et de choisir parmi les options.</i>

Table 2. Outil de base des CoP



## Semer

“Le Printemps annonce ses intentions si fort et si clair que le jardinier apparaît plus comme l’un des instruments que comme le compositeur.

– Geoffrey B. Charlesworth

Alors que les interactions se développent, les chances augmentent de voir poindre des désaccords comme des mauvaises herbes. Avec cette croissance des mauvaises herbes, le rôle du self - management et les interventions pour maintenir le bon état de santé du jardin, deviennent plus importants.

### Les relations sont déterminantes

La base d'une communauté est la construction de relations et au cœur de toutes relations se trouve la confiance. Si quelqu'un ne se sent pas être dans un endroit sûr pour partager ses pensées et ses émotions (pas seulement ce qu'on a dans la tête mais aussi ce que l'on a dans le cœur) alors il est peu probable que se développe une communauté apte à prendre en compte et à utiliser les talents de tous ses membres.

Il est très important d'établir des normes et de clarifier les valeurs centrales de la communauté dès le tout début. Une réunion en face-à-face est un temps idéal pour initialiser une telle démarche. Pour permettre à un groupe d'adhérer à sa raison d'être, il peut-être très utile d'avoir un modérateur.

Au cœur du jardinage, il y a le jardinier, l'espace pour le jardin, le sol, la graine et les conditions météorologiques. Toutes ces variables se combinent pour créer une fleur ou une plante. Dans une communauté aussi, beaucoup de variables président à sa destinée.

Un endroit pour se réunir, un intérêt commun, la base de connaissance de chacun de ses membres, leurs valeurs, leur langue, leur culture, leur éducation, leur sexe toutes ces variables se combinent pour créer une communauté viable où chacun se sent valorisé et accepté.

### Elaboration des règles du groupe

Au-delà de la raison d'être, d'autres thèmes doivent être soulevés et discutés:

- /// Avec qui nous souhaitons jouer et quand voulons nous jouer?
- /// Comment jouerons nous?
- /// Quelle sera la fréquence de nos réunions?
- /// Comment traiterons-nous nos différences?
- /// Comment allons-nous nous entraider et collaborer les uns avec les autres?
- /// Qu'est-ce qui est réellement important pour nous?

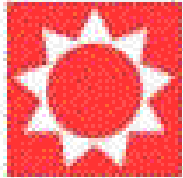
Souvent, dans le groupe, les débats se fixent sur la défense d'un point de vue personnel plutôt que sur la mise en suspens des présupposés pour bien co,prendre les points de vue des uns et des autres.

Garder les choses simples et informelles est idéal. Les communautés fleurissent au travers de l'engagement et de la soif d'apprendre de ses membres dans un esprit de partage et de travail collectif pour le bien commun.

Il y a pour une personne deux manières de rejoindre un jardin communautaire. Soit elle y est invitée par vous parcequ'elle a une compétence spécifique ou partage vos intérêts et que vous le savez. Soit elle apprendra l'existence de votre jardin communautaire en passant devant et elle va sentir les odeurs ou voir les couleurs qui pourront lui donner la tentation d'entrer. Si elle se plait dans le jardin, elle pourra y rester et y participer.

Des gens peuvent ressentir le besoin d'avoir leur propre jardin. Il ne serait pas judicieux, et en fait il serait contre-productif, de les forcer à se joindre aux autres. Il s'agit de les laisser venir, et non de les faire venir.

Quand le sol a été travaillé et que les graines sont plantées, alors il faut prendre le temps de soigner et d'entretenir le jardin pour l'aider à grandir et à fleurir.



"Toutes les fleurs de demain et d'après-  
demain sont les graines d'hier et  
d'aujourd'hui."

- Proverbe chinois

## Cultiver & soigner

Comme un jardin a besoin d'un jardinier, une communauté de pratique aussi a besoin de leadership et de modération. Les animateurs du groupe susciteront l'enthousiasme et aideront les membres à apprendre comment une CoP fonctionne et quelles sont les attentes et les règles d'une CoP. Ils veilleront à être réceptifs aux problèmes individuels et travailler à leur résolution.

## Un leader enthousiaste

Un jardin communautaire requiert une personne passionnée par le jardinage et qui veut construire et entretenir un tel jardin. Une CoP a besoin aussi de personnes passionnées pour un sujet ou une pratique et décidées à entretenir la culture et l'énergie de la CoP.

Une communauté repose sur des personnes qui peuvent anticiper ses besoins. *Avons nous besoin de plus d'engrais, d'eau, d'ombre, de bras pour aider?* Ce n'est pas facile à faire. Les meilleurs animateurs guideront par l'exemple et chercherons à ce que le jardin pousse bien. Ils participeront activement à tous les aspects du jardinage: planifier, préparer le sol, planter, entretenir, récolter et changer, modifier.

Un bon animateur cherchera de nouveaux membres et les aidera à comprendre comment un jardin fonctionne et comment trouver de l'aide. Il encouragera les autres à rechercher et faire venir de nouveaux membres. L'animateur sera ouvert aux problèmes individuels, et aidera à les résoudre. Les animateurs peuvent organiser des événements particuliers pour maintenir la motivation et l'enthousiasme à un niveau élevé. Planifier l'intervention d'un invité extérieur sur un sujet pour lequel la communauté a exprimé un intérêt pour apprendre plus peut y participer. L'animateur informera le groupe en permanence sur ce qui se passe dans le jardin.

## Un modérateur/ facilitateur/entraîneur motivé

Le rôle d'un modérateur est de faire converger le dialogue de la communauté afin qu'il n'erre pas sans but. Le modérateur encourage tous les participants à apporter leur voix dans la discussion et reste en contact avec ceux qui participent activement, silencieusement ou pas du tout. Il aide l'animateur et les membres à créer un espace nourrissant. Il crée un espace où les plantes peuvent prendre racine en enlevant les mauvaises herbes et en drainant le sol. Autrement dit, si des comportements conflictuels ou stériles jaillissent, il aide à les résoudre. Il crée des ouvertures par ses questions et encourage la discussion. Il fait repartir les dialogues qui s'essouffent et met un terme aux échanges qui doivent se conclure. Il tient des conversations particulières et ouvre, quand l'énergie est là, les espaces qui feront émerger de nouveaux dialogues.

Un bon modérateur travaille avec un doigté léger, guide doucement, intervient uniquement quand c'est nécessaire. Il doit protester contre les critiques sans fondement et il encourage les intéressés à regarder en profondeur. Il intervient lors de comportements blessants ou grossiers, en aidant les membres à se comprendre les uns les autres et les engageant à se traiter avec un respect mutuel.

## Qu'est-ce que la "participation"?

Les gens participent de différentes manières. Typiquement il y a un noyau de participants actifs qui porte le cœur de l'activité; ils sont actifs sur tous les aspects du jardin et ils ont un rôle clé dans l'entretien de la santé de la communauté. D'autres participent moins fréquemment et uniquement quand ils sont passionnés par un sujet particulier. Ils peuvent être plutôt actifs au moment de la planification, de la plantation ou de la récolte. Ils peuvent participer activement à un carré du jardin, préférant faire pousser des légumes ou des fleurs. D'autres peuvent venir au jardin pour voir et donner leur avis passivement. Certains participants peuvent être reconnus dans leur domaine et venir à la CoP pour partager leur savoir; d'autres viennent d'abord pour apprendre ou se faire aider. Les rôles peuvent changer fréquemment suivant les sujets.



“Pour l’homme, l’automne est un temps de moisson et de rassemblement. Pour la nature, c’est un temps de semailles et de dispersion”  
– Edwin Way Teale

## Récolter & Réfléchir

Le début de l'automne est la saison de la récolte des produits du jardin de la communauté. C'est aussi le moment du cycle de vie de la communauté de pratique, qui donne à ses membres les produits de leur engagement.

Les membres de la communauté peuvent maintenant prendre un temps de réflexion sur les produits de leur travail. En entreprenant ensemble, ils sont allés vers quelque chose. Ils sont arrivés au point où ils peuvent réfléchir à ce au'ils ont fait. Dans certains cas, cette réflexion peut conduire à juger le produit mais aussi les relations entre les personnes.

“Il n’y a pas si longtemps, les entreprises ont été réinventées avec le principe des équipes. Les communautés de pratique peuvent les réinventer aujourd’hui à nouveau – à condition que les managers apprennent à cultiver ces formes fertiles d’organisation sans les détruire.”

– E.C.Wenger

## Réseaux d'apprentissage et de conseil

La métaphore de la fin de l'automne permet de visualiser les membres du jardin communautaire en train de composter les feuilles et de se préparer à la prochaine saison de semailles. Dans les CoP, les membres glanent des idées précédemment émises pour étayer le cadre conceptuel de leur entreprise commune. Certains membres de la communauté peuvent former d'autres réseaux sur la base des relations déjà établies. Par exemple, certains membres peuvent choisir de se conseiller mutuellement lors des futurs engagements

ou ils peuvent choisir d'apprendre les uns des autres dans les conférences à venir. D'autres peuvent choisir de former un réseau d' « apprentissage-conseil ». Enfin certains pourront organiser une nouvelle communauté de pratique autour d'un sujet ou d'un intérêt légèrement différent. Du point de vue de la métaphore, ces efforts peuvent être considérés comme de l'essaimage.

*Comment peut-on mesurer le succès d'une communauté de pratique? Quand faut-il mesurer ce succès? Qui devrait le mesurer? Et que doit-il mesurer?*

Ce sont quelques unes des questions qu'une communauté de pratique peut-être amenée à examiner de manière périodique.

Est-ce que cette approche de développement et de soutien des communauté de pratiques fonctionne? La littérature est remplie de preuves qui permettent de soutenir que c'est un succès.

“La meilleure manière pour un cadre dirigeant de déterminer l’apport d’une communauté de pratiques, c’est d’écouter les moments d’histoires rédigées par les membres avec une vision systémique.”

– E.C. Wenger

## Stratégies pour les cadres dirigeants & les Sponsors

- /// Identifier les objectifs clés à fort impact business et encourager les professionnels concernés à former des CoP autour d'eux.
- /// Trouver où il y a des CoP florissantes et prendre le temps de comprendre pourquoi et comment
- /// Procurer l'infrastructure et le soutien nécessaire
- /// Rechercher et promouvoir des CoP exceptionnelles
- /// Faire savoir les mérites des CoPs
- /// Faire connaître aux autres dirigeants l'intérêt et le principe des CoP