

POURQUOI S'INTÉRESSER AUX COMMUNAUTÉS DE PRATIQUE

En Bref

Une communauté de pratique se constitue lorsque des professionnels se regroupent et s'organisent pour :

- partager des informations et des expériences, relatives à leur domaine d'intervention ;
- échanger et coopérer afin de résoudre ensemble les problèmes auxquels ils sont confrontés dans leurs activités professionnelles ;
- apprendre les uns des autres et construire ensemble des connaissances.

Si son fonctionnement est bien régulé, par une coordination et une animation adaptées, la richesse et la capitalisation des réflexions qu'elle produit seront utiles à ses membres, mais aussi aux organisations auxquelles ces derniers appartiennent.

Les technologies de l'information et de la communication favorisent ce fonctionnement, ainsi que le transfert de connaissances vers les organisations.

Comme toutes communautés, les communautés de pratique sont nées du besoin éprouvé par chacun d'échanger et de se regrouper avec ceux qui ont des centres d'intérêt et des préoccupations identiques. Leur existence se renforce au constat que la réflexion collective aide à la résolution des problèmes.

Aujourd'hui, les communautés de pratique doivent leur « renaissance » au développement des TIC (technologies de l'information et de la communication). Les TIC contribuent notamment à leur fonctionnement, en facilitant les échanges et l'accès aux informations.

Dans les domaines professionnels, les communautés de pratique constituent des lieux de professionnalisation utiles aux individus, ainsi qu'aux organisations (services, entreprises, etc.).

Mais leur durée de vie est fragile, elle repose sur un équilibre entre « autonomie, liberté, créativité » et « contrôle, formalisation, fonctionnement organisé ».

Communauté de pratique ?

« Une communauté de pratique est un groupe qui interagit, apprend ensemble, construit des relations et à travers cela développe un sentiment d'appartenance et de mutuel engagement¹ ».

Les échanges dans la communauté se construisent à partir des pratiques professionnelles quotidiennes de ses membres.

Les membres participants sont confrontés aux mêmes interrogations, ont un besoin de résoudre des problèmes comparables.

La participation à la communauté de pratique est basée sur le volontariat et les procédures de fonctionnement interne sont décidées collectivement : c'est la caractéristique des communautés « autonomes », par opposition aux communautés « hiérarchiques ». Ces dernières (par exemple : groupes fonctionnels, groupes projets, etc.) sont constituées et organisées par une instance hiérarchique.

Une communauté de pratique peut regrouper des membres d'un même service, de services différents, d'un même établissement ou d'établissements disséminés sur un territoire plus ou moins vaste (départemental, régional, interrégional, national, européen, international).

Les technologies de l'information et de la communication ont contribué à l'émergence de communautés « virtuelles » de pratique, ne nécessitant pas de regroupement physique de

ses membres, éloignés les uns des autres.

Qu'elles soient purement virtuelles ou non, les communautés de pratique bénéficient des avantages apportés par l'utilisation des TIC :

- les contraintes de distance disparaissent pour tous types de communication ;
- les échanges peuvent se faire de manière synchrone, mais aussi asynchrone donc sans contraintes de temps ;
- la barrière des langues est franchie aisément grâce aux traducteurs en ligne ;
- des banques d'informations peuvent facilement être construites et structurées, puis accessibles par tous.

¹ D'après E. Wenger, R. Mc Dermott et W. Snyder, in *Cultivating Communities of Practice*, 2002.

Quel intérêt ?

■ Pour les participants à la communauté

Après l'exposé des problèmes à résoudre dans son activité quotidienne, chaque membre peut recueillir les conseils, les manières de faire et les solutions possibles de la part des autres membres. Par ces échanges, il se construit ainsi sa propre démarche de résolution.

Les discussions et réflexions collectives sur les méthodes, les procédures et les outils, maîtrisés ou innovants, permettent l'enrichissement des savoirs et savoir-faire de chacun. Cet apprentissage s'effectue de manière indirecte, sans construction pédagogique structurée.

L'efficacité de cet apprentissage repose sur les deux aspects suivants :

- chacun apprend à son rythme ;
- la motivation de chacun est importante.

■ Pour les organisations

La participation à une communauté de pratique est un des différents moyens contribuant à la professionnalisation des agents que les organisations doivent prendre en compte. Les retombées sont directes et opérationnelles.

En effet, **la pratique professionnelle est au centre des préoccupations** d'une communauté de pratique, avec comme objectif majeur son amélioration par le développement des connaissances et des compétences des agents participant.

Pour les organisations, les bénéfices apportés par la participation des agents aux communautés de pratique interviennent à plusieurs niveaux : les collectifs de travail, l'unité fonctionnelle d'appartenance, le service (DDE, par exemple), le groupe de services (ministère de l'équipement, par exemple).

Dans les collectifs de travail, les agents vont contribuer au **transfert des connaissances et des « bonnes pratiques »** repérées ou construites par la communauté, validées par l'institution (les processus de validation sont variables selon l'impact juridique des pratiques).

De même, ils sont porteurs dans ces collectifs, mais aussi dans leur unité et dans leur service, de la **culture du partage**, caractéristique première d'une communauté qui fonctionne.

Cette culture de l'échange, du don et contre don, de la confrontation d'idées, de l'enrichissement mutuel constitue les bases du **co-apprentissage**, permettant la construction collective de connaissances. Les agents peuvent contribuer à la diffusion de cette culture du partage et favoriser ainsi le développement des connaissances et des compétences individuelles et collectives.

Cette motivation naît de la participation volontaire, ainsi que de la satisfaction du besoin de résoudre des problèmes concrets de la réalité professionnelle.

Un fonds commun de ressources accessible, créé par la communauté, permet à chaque membre de récupérer ou déposer des informations utiles aux activités professionnelles (documents relatifs au domaine d'intervention, guides méthodologiques, schémas de procédure, comptes rendus d'expériences, adresses de sites internet thématiques, etc.).

L'émergence de processus d'apprentissage individuel et collectif dans un service peut constituer les prémices d'une **organisation apprenante**¹.

De plus, la communauté étant un lieu encourageant la prise de risque intellectuelle, car débarrassé de la censure organisationnelle et fonctionnelle du service, les échanges qui s'y déroulent peuvent contribuer à **l'innovation, à l'anticipation et à la réflexion prospective** dans le domaine d'intervention concerné.

Cette contribution peut participer à l'amélioration de la « compétitivité » des services, si ces derniers s'en saisissent et l'exploitent.

En donnant aux communautés de pratique les moyens et les outils nécessaires au fonctionnement de banques de données accessibles par tous les agents, ces services (le ministère, par exemple) favorisent la diffusion en leur sein d'informations porteuses de connaissances.

Pour ces services, la production des communautés peut servir de base à l'élaboration de méthodes, de procédures, de directives voire de politiques.

1. « Les organisations apprenantes sont des organisations où les gens développent de façon continue leurs capacités à créer les résultats qu'ils souhaitent, où de nouveaux modèles de pensée émergent, où les aspirations collectives sont libérées et où les gens apprennent en permanence à apprendre ensemble. » (Peter Senge, in La cinquième discipline, 1991).

De la création au fonctionnement

■ Des principes

Une communauté de pratique se construit et s'organise de manière progressive, en s'appuyant sur des réseaux informels.

Sa création ne se programme pas, mais peut être favorisée notamment par :

- l'organisation de débats sur les pratiques professionnelles entre agents exerçant des activités similaires,
- la mise à disposition d'un fichier d'adresses de personnes concernées par les mêmes problèmes professionnels,
- l'accès à un forum de discussion.

Comme toute communauté, la communauté de

■ Des risques à éviter

Les principaux risques sont ceux inhérents aux communautés hermétiques au monde extérieur et qui fonctionnent en « **circuit fermé** » :

- rejetant les critiques et les idées externes non conformes à celles en vigueur au sein du groupe ;
- développant un sentiment de supériorité vis à vis de ceux qui, à l'extérieur de la communauté, travaillent sur les mêmes thèmes et problèmes ;
- instaurant un certain « impérialisme intellectuel » envers ceux qui n'ont aucune connaissance sur le centre d'intérêt concerné ;
- n'ayant plus d'objectifs (production, innovation, apprentissage), n'existant que pour la convivialité.

En outre, pour que la motivation et la créativité des membres soient effectives, aucun système hiérarchique extérieur à la communauté ne doit intervenir sur le contrôle et le suivi des activités et du fonctionnement.

Une trop forte « **instrumentalisation** » de la communauté pourrait conduire à sa disparition, à sa transformation (objectifs, composition) ou à l'appauvrissement de ses échanges, à cause du

pratique ne pourra **bien fonctionner et se pérenniser que si** :

- des échanges existent réellement entre les membres ;
- il y a création de valeur pour chaque participant, la perception d'apprendre quelque chose du groupe ;
- un sentiment d'appartenance se développe, étayé par des codes de reconnaissance ;
- un noyau dur de membres permanents, ayant tissé des relations interpersonnelles fortes, perdure ;
- des leaders (animateurs, experts) sont reconnus et peuvent jouer leur rôle.

manque de motivation et d'implication des participants.

Par contre, l'**absence de coordination** (activités, planning, etc.) **et d'animation** (échanges, diffusion d'informations, relances concernant des engagements individuels, etc.) met rapidement en péril le fonctionnement d'une communauté. Dévolues à une ou plusieurs personnes désignées par la communauté, ces activités ont pour but de recentrer les efforts de chacun sur le partage et la réflexion. La faiblesse du partage et la pauvreté des idées débattues rendront la communauté inutile et chaque membre ira chercher ailleurs des solutions à ses problèmes.

Les échanges, au sein d'une communauté de pratique, peuvent parfois conduire à l'expression de revendications sociales concernant l'exercice de cette pratique. L'animateur devra **éviter les dérapages** et s'attacher à orienter les échanges vers les finalités de la communauté : la production et le transfert de connaissances.

Donc, un partage ouvert et organisé

La plus-value d'une communauté de pratique reposera sur sa capacité permanente à faire partager les expériences et les pratiques, l'animateur devra s'attacher à mettre en place les conditions de production, ainsi que de mise en valeur et de diffusion des produits.

Le fonctionnement de la communauté et son animation doivent permettre à chaque membre de participer à son niveau et en fonction de ses contraintes.

Des lieux de confrontation collective sont à instaurer (réunion physique et/ou par visioconférence des membres). Des espaces de discussion inter-individuelle sont aussi nécessaires pour travailler entre des regroupements. Une banque d'informations doit être accessible à tous. Outre les productions individuelles et collectives de la communauté,

cette banque d'informations doit fournir le maximum de documents et outils utiles à chacun pour exercer au mieux son activité professionnelle.

Pour éviter qu'une communauté ne se sclérose, il est nécessaire qu'elle s'ouvre sur l'extérieur. Cette ouverture peut s'effectuer par des liens avec d'autres communautés de pratique et d'autres réseaux, par l'intervention d'experts et de praticiens de domaines connexes ou différents, par l'accès à des sites traitant de sujets équivalents ou développant des méthodes de travail transposables, etc.

Les organisations ont tout à gagner dans l'émergence de communautés de pratique, compte tenu de ce qu'elles peuvent apporter pour le développement des connaissances et des compétences individuelles et collectives.

■ **Guy Panisse - CEDIP**

Pour aller plus loin

Jean-Yves Prax, Dunod, (2003) « *Manager et développer les communautés de pratique* » in « *Le manuel du Knowledge Management. Une approche de 2^{ème} génération* ».

Patrick Cohendet, Frédéric Créplet, Olivier Dupouët (septembre/octobre 2003) « *Innovation organisationnelle, communautés de pratique et communautés épistémiques : le cas de Linux* » in Revue Française de Gestion N°146,

Sur le site de l'Association Information et Management, IUT2 de Grenoble (<http://www.aim2003.iut2.upmf-grenoble.fr/>), les actes du colloque 2003, « *De nouveaux e-usages ? Leur intégration dans les entreprises et la société* », notamment les communications de Valéry Michaux et Frantz Rowe, de Vincent Chauvet et Cédric Ghetty, ainsi que de Corinne Grenier.

Divers articles traitent des communautés virtuelles, dans la partie « *L'encyclo* », rubrique « *Communautés* », sur le site netmarketing (<http://www.abc-netmarketing.com>).

Voir aussi les articles cités dans le précédent numéro (N°27) de la Lettre du CEDIP « En Lignes » à la fin de l'article « Une communauté de pratique en devenir ».

Des communautés de pratique au Ministère : en existe-t-il ?

Lorsque des agents ne trouvent pas de solutions pour résoudre un problème professionnel, dans leur service ou dans une autre structure du ministère, ils vont échanger avec leurs pairs, créer des réseaux, se regrouper pour réfléchir et travailler ensemble : ils créent progressivement une communauté de pratique.

Cela peut se produire notamment pour l'application d'une nouvelle loi (loi Urbanisme et Habitat, par exemple), la mise en œuvre de nouvelles règles d'organisation et de fonctionnement (réforme de l'évaluation et de la notation, par exemple), la réalisation d'opérations expérimentales (mise en place des Orientations Stratégiques de l'Équipement en Région - OSER, par exemple), etc.

Mais ces communautés de pratique ne sont pas toujours identifiées et reconnues. Ce qui est dommage au regard de ce qu'elles peuvent apporter au ministère dans son ensemble (évolution des connaissances, diffusion des « bonnes pratiques », développement de la culture du partage, etc.).

Il est donc important de les repérer, puis de les aider à fonctionner et à se développer.

La DRAST¹ travaille notamment dans ce sens. Un rapport d'étude est en cours d'élaboration, il s'intitule : « **Favoriser l'écllosion et l'épanouissement des communautés de pratique - Politique et outils pour enrichir le rôle des réseaux professionnels du METLTM dans la société de la connaissance** »².

En septembre 2003, la DRAST a organisé un séminaire sur le thème « Communautés et réseaux professionnels en ingénierie dans le METLTM³ et leurs besoins en outils de collaboration et de capitalisation ». Pour faire suite aux propositions émises lors de ce séminaire, une des pistes de travail envisagée traite de « **l'accompagnement des clubs existants vers un fonctionnement en communauté de pratique** ».

En effet, les clubs de différents niveaux (départementaux, régionaux, interrégionaux, nationaux), qui existent au ministère, peuvent pour certains d'entre eux se transformer aisément en communautés de pratique, avec des échanges permanents et un fonctionnement autonome.

Le cheminement inverse est aussi possible, avec souvent une ampleur différente (champ plus étendu, nombre plus grand et typologie plus large des participants), comme la transformation d'une communauté de pratique régionale réunissant des comptables de subdivision en club des comptables d'une interrégion.

Toutefois, il convient d'être vigilant sur le niveau d'institutionnalisation d'une communauté de pratique, un équilibre est nécessaire, entre autonomie et contrôle, pour que sa production soit effective et son fonctionnement optimal.

■ **Guy Panisse - CEDIP**

1. DRAST : Direction de la Recherche et des Affaires Scientifiques et Techniques.

2. Auteurs du rapport : **François Godlewski** (DRAST) et **Farih Lalami** (DESS Connaissances - réseaux - communautés, Université Technologique de Troyes).

3. METLTM : Ministère de l'Équipement, des Transports, du Logement, du Tourisme et de la Mer.