

Communauté de Pratiques

Guide Méthodologique

Générer des idées  solutions

1 Qu'est-ce qu'une communauté de pratique (CdP) ?

Les communautés de pratique sont des groupes de personnes qui se rassemblent afin de partager et d'apprendre les uns des autres, face à face ou virtuellement. Ils sont tenus ensemble par un intérêt commun dans un champ de savoir et sont conduits par un désir et un besoin de partager des problèmes, des expériences, des modèles, des outils et les meilleures pratiques.

Les membres de la communauté approfondissent leurs connaissances en interagissant sur une base continue et à long terme, ils développent un ensemble de bonnes pratiques (Wenger, McDermott et Snyder, 2002, cités dans le rapport de l'American Productivity and Quality Center, 2001, p. 8).

Le principe de base est que dans une CdP chacun est donneur et demandeur, et tous dans une démarche d'apprentissage participatif.

On rejoint une communauté parce qu'on espère y trouver de la matière utile et qu'on est prêt à aider ses pairs. Il s'agit de définir ensemble la vocation de la CdP, avec ses objectifs, son périmètre, profils des membres, la feuille de route, les ressources à partager et/ou à créer, les modes de collaboration.

Il faut en assurer l'animation afin de répartir les rôles, les tâches, dynamiser la participation et veiller à la contribution de chacun et aux échanges entre les membres, faire en sorte qu'une culture s'y déploie et que les résultats soient tangibles et mesurables.

2 Pourquoi une CdP ?

Chaque communauté est spécifique et se détermine par une problématique et des objectifs définis conjointement par ses membres. Les communautés de pratique peuvent être regroupées sous 3 axes :

- Communautés de pratique **thématique** : mutualisation à l'origine dont le partage bénéficie à chacun des membres individuellement
- Communautés de pratique **d'innovation** : collaboration et exploitation des connaissances communes pour être plus efficace collectivement
- Communautés de pratique **projet** : collaboration pour la réalisation d'un projet commun

2.1 Bénéfices pour les membres

- a) Soutien effectif dans le cadre de son travail, son évolution : accès et partage d'information, possibilité de résolution de problèmes en groupe, accès à des experts de confiance, ...
- b) Développement de pratiques communes, de solutions innovantes, de réponses à des problématiques communes et individuelles
- c) Sentiment d'appartenance à un groupe, ce qui suscite motivation et engagement – prise en compte du facteur humain et des relations interpersonnelles
- d) A plus long terme, création de valeur par acquisition et création de connaissances, reconnaissance des pairs, réputation, réseau social
- e) Forme de formation continue sur un principe collaboratif et volontaire, plus grande autonomie à se prendre en charge
- f) Les bénéfices potentiels des communautés de pratique incluent les gains de productivité, l'apprentissage et l'innovation
- g) Une communauté ne pourra pas exister si ses membres n'y trouvent pas une valeur tangible pour eux-mêmes.

2.2 Bénéfices pour l'organisation

- a) Développement de travail transversal basé sur l'engagement individuel, donc accroissement de la motivation et de l'implication
- b) Déploiement de l'intelligence collective, du partage et transfert des savoirs voire d'une diffusion de ces savoirs et d'une culture de partage
- c) Ce déploiement est source d'innovation, de meilleure réactivité, voire de compétitivité

3 Fonctionnement d'une CdP

Une CdP commence relativement petit et simple, autour d'une problématique qui suscite l'intérêt de quelques membres, bien décidés à l'explorer ensemble. Puis elle va se développer organiquement par le développement d'un réseau de relations entre les membres et des personnes extérieures partageant le même intérêt.

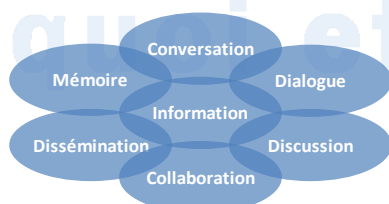
Les échanges au début sont simples et directs, par email, forum, réunions présentielle ou virtuelle en fonction du rythme défini par les membres.

3.1 Trois variables sont essentielles au succès ...

- Un environnement favorable – à savoir les communautés et réseaux fonctionnent sur des principes de confiance et de collaboration ouverte
- Une thématique pertinente – assez large pour interpellier les participants et répondre à leurs besoins, assez circonscrite pour pouvoir atteindre des objectifs concrets, importante pour l'organisation et passionnante ou primordiale pour les participants ;
- Un soutien adéquat – l'activité de la CdP doit être reconnue en termes de temps et de disponibilité dans le cadre des charges de travail et par les instances supérieures

3.2 Mais aussi ...

- La qualité de l'animation – une CdP n'est pas dirigée mais animée. L'animation est le garant des valeurs, du progrès de l'activité en fonction des objectifs et des résultats produits.
- La contribution des participants et leur engagement – sur une base de volontariat et de mutualisation des connaissances dans un climat de confiance réciproque, la CdP est un réseau social circonscrit dans lequel les membres développent des relations interpersonnelles, définissent les procédures de fonctionnement et contribuent aux résultats qui sont les leurs.
- Le rapport contribution ↔ bénéfices – la CdP n'a de sens que si elle construit de la valeur pour ses membres en fonction des objectifs déterminés d'un accord commun : chacun doit apprendre et apprendre aux autres
- Les ressources et outils – La CdP est un phénomène humain mais à ce jour les technologies de l'information lui offre un support précieux en termes de temps et de facilité de partage et d'échange, synchrone et asynchrone. Sa reconnaissance au sein du cadre de travail lui assure la dimension « temps » qui doit être correctement négociée.
- Un budget – en fonction de la mission et du rôle attribué à la CdP, un budget de fonctionnement peut s'avérer nécessaire



Source « Organisation 2.0 », Martin Roulleaux Dugage

4 Mise en œuvre d'une CdP

Normalement, une CdP se développe à travers cette séquence d'événements:

4.1 Réunion d'introduction rassemblant des personnes souhaitant collaborer pour résoudre une problématique commune

4.2 Lancement - Séance de travail initiale

4.3 Formation des animateur(s)

4.4 Structuration de la CdP

Programme de travail

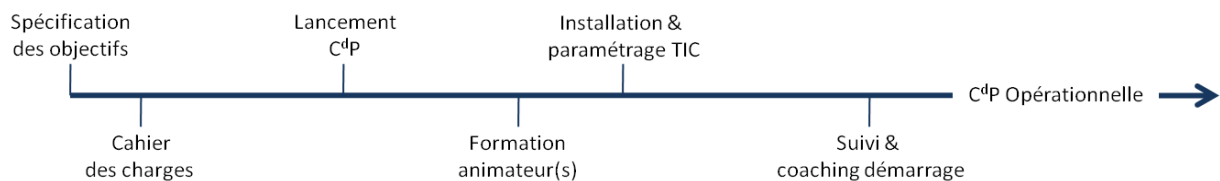
Ressources et outils

- Carrefour de la CdP
- Espace privé
- Espace de dialogue
- Un espace de discussion
- L'espace projet ou de collaboration
- L'amphithéâtre
- La bibliothèque

4.5 Plan d'action

Quoi – Qui – Comment – Quand

4.6 Maintien du cap



5 Clés de la réussite

Le facteur le plus important pour le lancement et le maintien d'une CdP est la qualité de l'animation ; en deuxième lieu, le support organisationnel

Exemples de fonctions :

- Donner un sens à l'action, garantir la mission et la communiquer
- Développer les règles de fonctionnement, voire de recrutement :
- Temps individuel et collectif dédié à la CdP / négociation avec l'institution d'origine
- ...

Exemples d'activités :

- Attention aux quelques règles établies : méthode de travail, temps et modalité, tâches assignées
- Attention à la participation, et aide ponctuelle vers individus ou sous groupes
- Attention à la consignation écrite des pratiques produites ensemble
- ...

Exemples de pratiques & méthodes

- Processus structuré pour partager des informations, prendre des décisions, résoudre des problèmes, faire un plan d'action,
- Processus d'amélioration continue,
- Revue après action
- Analyse des scénarios
- Forums en ligne
- ...

Exemples de supports technique

- Espace collaboratif, espace de stockage : mode d'emploi disponible ?
- Réunions virtuelles quand nécessaire
- ...

6 Métriques

La mesure des bénéfices est nécessaire au cours de la vie d'une CdP, pour maintenir le cap, justifier son existence surtout lorsque sa mission implique une durée assez longue :

- Les indicateurs doivent être définis à partir du terrain avec implication de toutes les parties prenantes ;
- Les indicateurs sont utilisés par ceux qui les produisent ;
- Les résultats doivent être publics afin d'en faire une source d'apprentissage ;
- ...

Les indicateurs peuvent être généralement définis dans 4 domaines :

- Activité communautaire : réunions, échanges, documents produits.....
- Capital social : densité des liens entre les personnes, centralité ...
- Production communautaire : problèmes résolus, publications, séminaires, objectifs atteints ...
- Indicateurs de résultats : satisfaction des membres, des pairs, des instances supérieures, accroissement de la motivation, de l'initiative

7 Risques à éviter

- Fonctionner en circuit fermé, en rejetant les critiques et des idées externes.
- Une trop forte « instrumentalisation » de la communauté ...
- L'absence de coordination (activités, planning, etc.) et d'animation (échanges, diffusion d'informations, relances concernant des désengagements individuels, etc.) met rapidement en péril le fonctionnement d'une communauté.
- ...

7 Exemples



Ottawa — CdP et les ministères Le Forum

interministériel sur la gestion du savoir (FIGS) met en place un dispositif qui favorise l'adoption de pratiques de *gestion du savoir* dans le secteur public. À titre de collectivité de pratique, le FIGS entend stimuler les discussions, les découvertes, l'innovation et la réflexion en invitant les praticiens et les parties intéressées à partager leurs expériences, leurs méthodes et leurs observations en la matière. (source - <http://www.tbs-sct.gc.ca/im-gi/best-practices/org-fra.asp#Interdepartmental>)



Bruxelles — CdP et l'égalité de genre Une

nouvelle Communauté de Pratiques va être le moteur de l'intégration de la dimension de genre dans les interventions du Fonds Social Européen au cours de la période 2007-2013. Sept États membres joignent leurs forces au sein d'un groupe piloté par la Finlande pour partager et diffuser dans toute l'UE les réalisations d'EQUAL en matière de généralisation du genre. (source - <http://innovation.esflive.eu/>)



Atlanta – CdP et la sante publique Le Centers

for Disease Control (CDC) du gouvernement américain conduit, depuis plusieurs années, un ensemble de CdPs qui rassemblent les experts de tout genre autour de l'épidémiologie, la pharmacologie, les programmes de promotion de la santé, la régulation, les standards et autre. Les résultats sont tellement satisfaisants que le CDC a consacré tout un site pour aider ceux qui voudraient proposer et conduire une CdP. (source - <http://www.cdc.gov/phn/communities/>)



Londres – CdP et l'ensemble des

collectivités Le Improvement and Development Agency for Local Government du gouvernement anglais mobilise des CdP pour améliorer l'efficacité et l'efficience des collectivités locales. Plus de 800 sont actives à l'heure actuelle. Les innovations sur tout le territoire sont construites par les citoyens et les professionnels travaillant ensemble avec les supports CdP fournis par le gouvernement. (source - <http://www.communities.idea.gov.uk/welcome.do>)