

Communautés de pratique

Trousse de démarrage

Fred Nickols

© Fred Nickols 2003
Tous droits réservés



www.nickols.us
nickols@att.net

Introduction

La présente trousse de démarrage des communautés de pratique (CdP) offre diverses ressources utiles pour ceux qui sont intéressés à parrainer ou à mettre en place une CdP. L'on trouve davantage de renseignements généraux sur les CdP dans l'aperçu des CdP, un segment distinct de la présente trousse de démarrage.

La présente section de la trousse de démarrage comprend les éléments indiqués ci-après.

- Introduction (p. 1).
- Un survol du processus de démarrage (p. 2).
- Un diagramme illustrant une stratégie pour faire passer les CdP de leur statut principalement officieux à un fondement plus officiel connu sous le nom de « communautés de savoir » (p. 3).
- Les points à considérer lorsqu'on affecte des ressources entre le soutien aux CdP existantes et au démarrage de nouvelles CdP (p. 4).
- Un diagramme illustrant le cycle de vie d'une CdP (p. 5).
- Des lignes directrices générales et des stratégies d'action d'ensemble ayant trait au parrainage et au démarrage d'une CdP (p. 6).
- Les qualités et les caractéristiques à rechercher dans les CdP existantes et pour jauger le succès du démarrage des nouvelles CdP (p. 8).
- Les facteurs à prendre en considération lorsqu'on choisit le point focal autour duquel s'établit ou s'organise une CdP (p. 10).
- Les points à considérer lorsqu'on publicise et promeut sa CdP (p. 13).

Survol du processus de démarrage



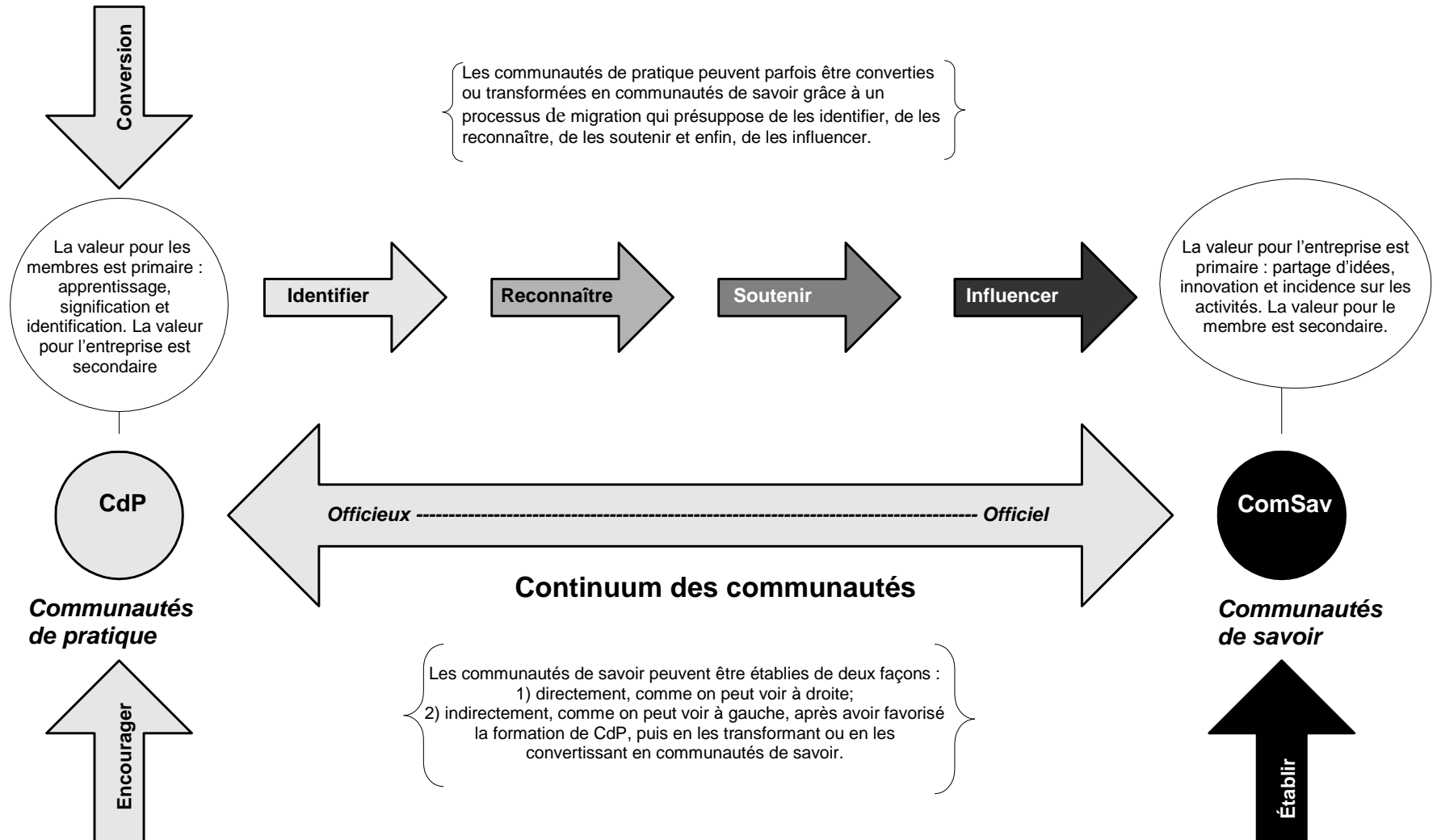
- Désigner le champion et le responsable
- Trouver un point focal
 - problème
 - domaine de pratique
 - processus
- Préparer un dossier d'analyse
- Présenter une proposition (s'il faut des ressources ou du soutien)
 - valeur/avantages
 - parrainage/soutien
 - interactions
 - résultats
- Choisir/recruter les membres
- S'organiser

- Établir l'échéancier
 - questions/intérêts
 - problèmes
 - objectifs/résultats
- Concevoir les modes d'interaction
 - courriel
 - réunions en personne
 - prévues/impromptues
 - réunions virtuelles
 - téléphone/appels-conférences
 - vidéoconférences
- Confirmer et obtenir le soutien voulu
 - technologie
 - ressources
- Mettre le tout en branle

- Mettre en commun les expériences et le savoir-faire
- Discuter des questions et des intérêts communs
- Collaborer à la résolution de problèmes
- Analyser les causes et les facteurs contributifs
- Expérimenter des idées nouvelles et des approches innovatrices
- Faire la saisie ou la codification du nouveau savoir-faire
- Évaluer les actions et les effets
- Apprentissage

La décision de clore une CdP peut être prise par les membres de celle-ci ou par la direction responsable si la CdP était parrainée

Passage des communautés de pratique aux communautés de savoir



Points à considérer – Démarrage et soutien des CdP

Où devraient aller les ressources?

Démarrage

Pour	Contre
Les résultats d'une nouvelle CdP pourraient être assez importants	Il faut de temps; il est peu probable qu'on voie des résultats immédiats Les CdP peuvent être implantées et entretenues, mais elles ne peuvent pas être gérées et elles serviront d'abord les besoins de leurs membres.

Vous disposez de deux options de base concernant les communautés de pratique (CdP) :

1) vous pouvez identifier les CdP existantes et travailler avec elles afin de déterminer le type de soutien qui sera bénéfique à elles et à l'entreprise;

OU

2) vous pouvez « planter quelques graines » et démarrer une CdP là où il n'y en avait pas.

Les deux options présentent du pour et du contre, comme l'indiquent les tableaux à gauche et à droite.

Soutien

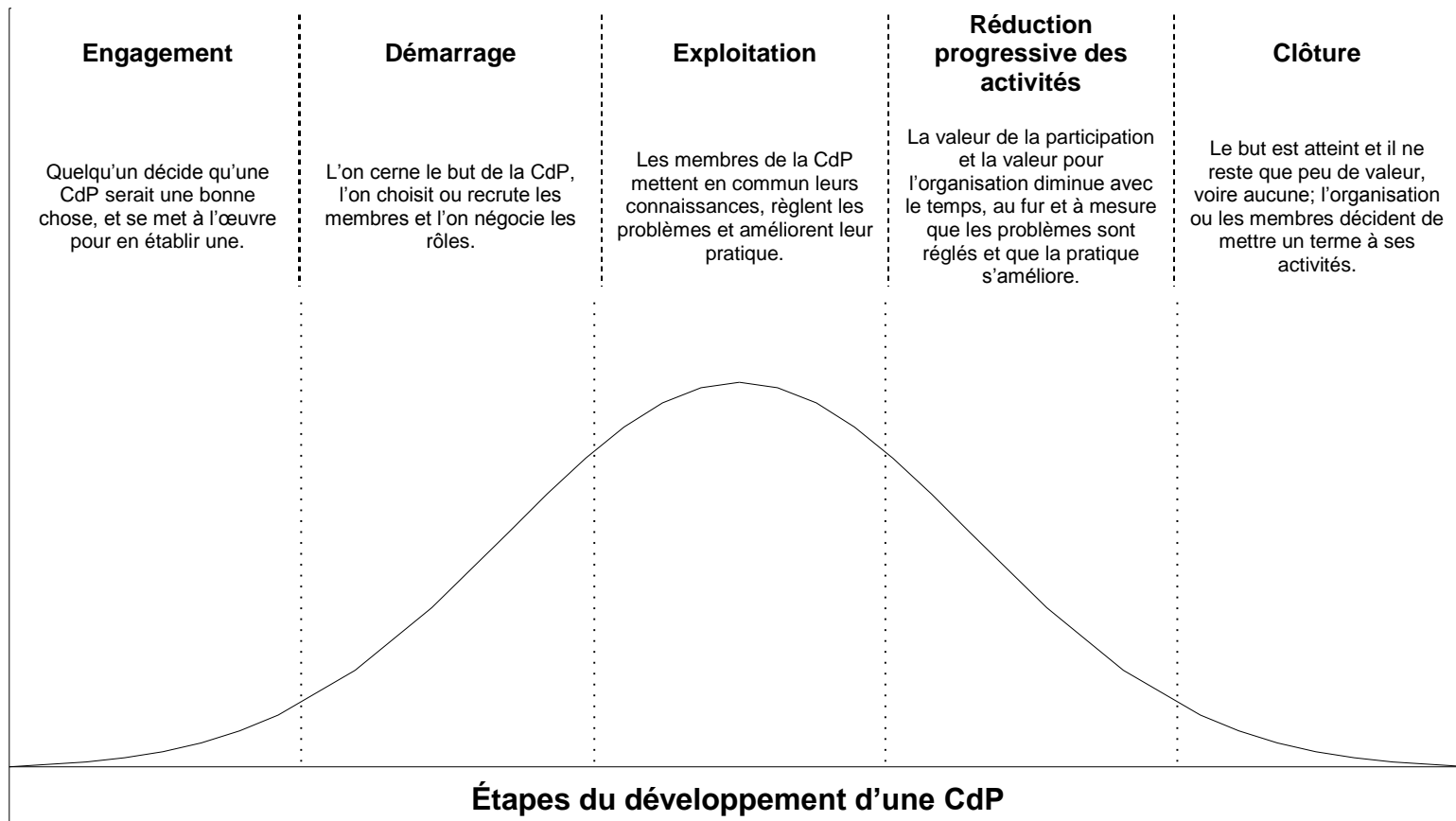
Pour	Contre
Il faut moins de temps; la réussite offre une victoire rapide. Il peut s'avérer plus facile de tirer parti de ce qui existe que de partir à zéro.	On court le risque de pousser la CdP dans la clandestinité et d'en perdre les bénéfices. Les gains peuvent être moindres que ceux découlant du démarrage d'une nouvelle CdP.

- Choisir un point focal
- Recruter les personnes clés
 - responsable
 - champion
 - membres
- Organiser/établir la CdP
- Négocier le soutien
- Fournir le soutien
- Gérer les relations
- Évaluer les relations
 - maintenir le soutien
 - retirer le soutien

- Identifier les CdP existantes
- Prendre contact
- Négocier le soutien
- Fournir le soutien
- Gérer les relations
- Évaluer les relations
 - maintenir le soutien
 - retirer le soutien

Le cycle de vie d'une CdP

Au moment d'envisager le démarrage d'une communauté de pratique (CdP), n'oubliez pas que les CdP ont un cycle de vie particulier. Sa durée peut être brève, mais elle passera par les étapes indiquées dans le tableau suivant.



Facteurs à garder à l'esprit lorsqu'on parraine ou démarre une communauté de pratique

Lignes directrices générales

- Ayez « la main légère ». Les mandats de « lancement » de CdP peuvent créer de la résistance face à ce qui peut être perçu comme le « prochain programme ministériel à faire passer ».
- Tenez les choses aussi simples et informelles que possible. Le fait d'intensifier les demandes et d'imposer de grandes attentes peut rapidement faire d'une CdP une équipe de projet axée sur les tâches et les réalisations attendues. L'équipe s'efforcera de satisfaire le chef – plutôt que de produire et de mettre en commun les connaissances.
- Il ne faut pas oublier que les membres d'une CdP sont là pour servir leurs propres fins professionnelles ainsi que celles de l'organisation. Il ne faut pas non plus oublier que la réussite d'une CdP repose sur la confiance qui règne entre les membres.
- Restez axés sur les buts premiers d'une CdP – apprendre les uns des autres par suite du partage et de la collaboration.
- Résistez à la tentation de la technologie. La plupart des CdP fonctionnent très bien avec les appels téléphoniques, les courriels et les rencontres occasionnelles en personne. Une page Web renfermant des liens menant aux ressources pertinentes peut être utile, mais au sein d'une CdP, la vraie action se situe au niveau des interactions entre les membres. Commencez modestement et évoluez.

Stratégies d'action globales pour les hauts dirigeants et les responsables des CdP

- Envoyez constamment un message renforçant la valeur ministérielle des CdP.
- Donnez aux autres de l'information sur ce que sont les CdP, sur leur fonctionnement, sur la façon de les soutenir et de les favoriser — et comment éviter de leur couper l'herbe sous les pieds.
- Encouragez les professionnels compétents à constituer des CdP centrées sur les principaux problèmes professionnels aux niveaux de l'unité, du secteur, des processus, des fonctions ou du ministère.
- Cherchez quelques CdP exemplaires et faites-en subtilement la promotion. Montrez les bons résultats et la valeur ajoutée, mais n'en faites pas trop.
- Passez du temps avec quelques CdP existantes afin d'apprendre de première main comment elles fonctionnent.

- Fournissez l'infrastructure et le soutien nécessaires (p. ex., pages Web, listes de groupes de courriel, temps, lieux de rencontre, etc.).
- Prévoyez et accordez du temps pour des rencontres en personne ou virtuelles ainsi que les communications électroniques.
- Mettez à profit les événements externes (p. ex., réunissez les participants après et faites un débriefing de la séance).

Communautés de pratique

Comment les déceler et comment savoir si le démarrage de la vôtre est réussi.

L'on ne devrait pas confondre les communautés de pratique (CdP) avec les équipes et les groupes de travail. Le groupe de travail a trait à une tâche particulière, une fois celle-ci terminée, le groupe est dissous. L'équipe a trait à un processus ou une fonction en particulier. L'équipe est souvent structurée de façon à comprendre les différents rôles d'une fonction ou d'un processus. Au sein des équipes, les rôles et les tâches varient souvent; au sein d'une CdP, ils sont généralement les mêmes.

La CdP est liée à ce qu'on appelle une « pratique ». Trois caractéristiques ou qualités définissent la « pratique ».

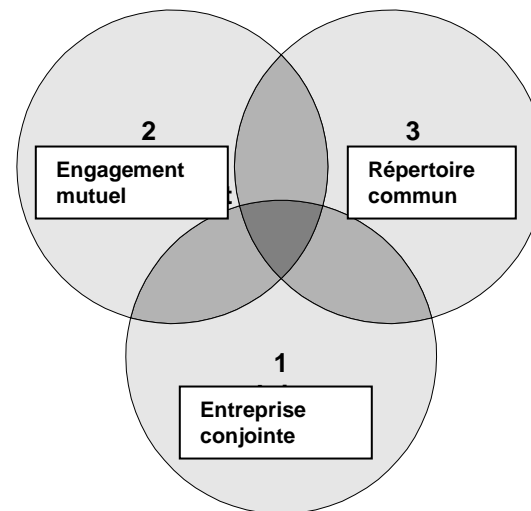
1. **Entreprise conjointe.** Les membres d'une CdP sont là pour accomplir quelque chose de façon constante; ils ont du travail en commun, et ils voient clairement le but d'ensemble de ce travail. Ils ont une « mission ».
2. **Engagement mutuel.** Les membres d'une CdP interagissent les uns avec les autres, pas seulement dans l'exécution de leur travail, mais également pour clarifier le travail, pour définir la façon de l'exécuter et même pour changer les façons de faire.
3. **Répertoire commun.** Les membres d'une CdP n'ont pas que du travail en commun, mais aussi des méthodes, des outils, des techniques et même un langage, des histoires et des modèles de comportement.

Ces trois qualités ou caractéristiques sont interdépendantes et inséparables.

Que rechercher?

Deux indicateurs se démarquent du reste :

- ❑ Les gens ont un fort sens d'identité lié à la communauté (p. ex., comme les techniciens, les vendeurs, les chercheurs, etc.);
- ❑ La pratique en soi n'est pas pleinement enchâssée dans des procédures officielles; les gens apprennent à faire ce qu'ils font et sont perçus comme compétents (ou non) en le faisant de concert avec d'autres.



Indicateurs d'une communauté de pratique¹

Indicateurs qui s'ajoutent à ceux de la page précédente.

- ❑ Relations mutuelles suivies – harmonieuses ou conflictuelles (c.-à-d., interactions professionnelles régulières, ardues ou faciles)
- ❑ Façon commune de faire les choses ensemble (c.-à-d., pratiques communes et convictions partagées au sujet des pratiques exemplaires)
- ❑ Circulation rapide de l'information entre les membres (p. ex., « téléphone arabe » très efficace)
- ❑ Diffusion rapide de l'innovation parmi les membres (p. ex., transfert rapide des pratiques exemplaires)
- ❑ Conversations en venant rapidement au fait (c.-à-d., pas d'introductions traînant en longueur)
- ❑ Problèmes vite cernés (c.-à-d., compréhension commune du milieu où tous œuvrent)
- ❑ Consensus assez général entre les membres concernant ceux qui sont « des leurs » et ceux qui n'en sont pas
- ❑ Connaissance répandue et commune des compétences, des forces, des lacunes et des contributions de chacun
- ❑ Aptitude, concentrée ou disséminée, d'évaluer l'efficacité des mesures prises et de l'utilité des produits réalisés
- ❑ Outils, méthodes, techniques et artéfacts (formulaires, aides à l'emploi, etc.) communs
- ❑ Grande utilisation des « histoires de guerre » pour communiquer les leçons retenues
- ❑ Langage évolutif commun (p. ex., termes spéciaux, jargon, « raccourcis » comme les sigles, etc.)
- ❑ Modèles de comportement représentatifs des membres (p. ex., gestes, postures et même façons de s'asseoir à la cafétéria)
- ❑ Perspectives traduites par un langage reflétant une façon commune de percevoir le monde (p. ex., analogies, explications, exemples communs, etc.)

¹ Adaptation du chapitre 5 *La théorie des communautés de pratique : apprentissage, sens et identité* d'Étienne Wenger.

Choisir un point focal

Les communautés de pratique (CdP) peuvent être structurées autour de l'un ou l'autre des trois aspects du travail. Le tableau qui suit présente un exemple de chaque aspect.

Problème	Le « groupe du commutateur FA » a été créé pour régler un problème administratif particulier : réduire les frais de formation par suite du nombre accru de cours magistraux qu'on a réussi à convertir en cours assistés par ordinateur ou en formation dispensée sur le Web.
Processus	Le groupe du « pouvoir d'achat » visait à mettre à profit le pouvoir d'achat de l'entreprise à l'échelle mondiale. Son point focal était le processus d'achats.
Poste	Bien que l'entreprise vienne tout juste de commencer, les directeurs de la recherche de toutes les filiales se sont réunis une fois et, avec des encouragements et du soutien, pourraient former une CdP fondée sur le poste qu'ils occupent au sein de l'entreprise.

Commentaires

Dépendant de votre situation (c.-à-d., CdP informelle ou parrainée), il peut y avoir beaucoup ou peu de choix de point focal. Quoiqu'il en soit, le choix du point focal a des répercussions pour la suite. Donc, les commentaires qui suivent visent à stimuler la réflexion sur votre situation et non à établir une procédure par étapes.

- La CdP formée pour prendre en charge un problème administratif particulier aura des attentes claires quant aux résultats. Le responsable de la CdP sera quelqu'un qui a fortement intérêt à ce que le problème soit réglé, probablement quelqu'un qui a une responsabilité organisationnelle pour le résultat. Les membres de la CdP seront recrutés pour leur expertise pertinente par rapport au problème et pour leur intérêt à le voir réglé. Les ressources à l'appui de la CdP sont plus susceptibles d'être rendues disponibles lorsqu'un problème administratif précis a été cerné. L'expertise pertinente sera relative à la nature du problème et pourrait être très pointue ou diversifiée.

- La CdP structurée autour d'un processus précis aura aussi des attentes raisonnablement claires (p. ex., améliorations au rendement des procédés et à la mise en commun des pratiques exemplaires internes). Les membres potentiels de la CdP seront liés à des groupes ou à des unités qui jouent un rôle dans le processus. Point important à considérer lorsqu'on choisit les membres de la CdP : il faut couvrir les différents rôles ou fonctions qui constituent le processus. Le responsable sera vraisemblablement le « chef du processus » ou son équivalent. Les ressources à l'appui de la CdP seront vraisemblablement mises en disponibilité parce que, comme c'est le cas pour une CdP liée à un problème administratif particulier, le lien avec les résultats professionnels est évident. L'expertise pertinente est susceptible d'être assez variée étant donné que le processus a tendance à inclure plusieurs fonctions et un vaste éventail d'expertise.
- La CdP centrée sur un poste précis est la moins susceptible des trois à avoir des attentes précises concernant les résultats professionnels. Il est donc important, lorsqu'on s'apprête à établir une CdP centrée sur un poste, de passer du temps d'entrée de jeu à réfléchir aux résultats professionnels que l'on souhaite obtenir. Le facteur clé à prendre en considération est la façon dont un meilleur partage des connaissances et des pratiques exemplaires pourrait être avantageux pour l'entreprise. Moins le lien vers les résultats professionnels est net, plus il est difficile d'obtenir des ressources à l'appui de la CdP. Les membres seront tous titulaires du poste dont il est question. Le responsable sera vraisemblablement quelqu'un qui a intérêt à ce que la pratique associée à ce poste soit améliorée et qui a à sa disposition au moins quelques ressources pour appuyer la CdP. Enfin, étant donné que le point focal est un poste, l'éventail d'expertise pertinente sera probablement très étroit, puisqu'elle sera liée au travail ou au poste.

L'essentiel des commentaires qui précèdent est résumé dans le tableau de la page suivante.

	Problème	Processus	Poste
Résultats	Clairement définis.	Clairement définis.	Exige d'entrée de jeu un effort pour les définir.
Recrutement	Axé sur les personnes ayant de l'expertise liée au problème et qui ont intérêt à ce qu'il soit réglé.	Axé sur les personnes qui assument des rôles ou des fonctions faisant partie du processus.	Axé sur les personnes qui sont titulaires du poste en question.
Ressources	Le dossier est habituellement clair, et fait en sorte que le soutien à la CdP est raisonnablement facile à obtenir.	Le dossier est normalement facile à définir, ce qui facilite ensuite l'obtention du soutien à la CdP.	Le dossier peut être difficile à définir, ce qui complique l'obtention des ressources.
Expertise pertinente	Relative à la nature du problème particulier.	Normalement associée aux rôles et aux fonctions qui constituent le processus.	Expertise la plus pointue puisqu'elle est liée à un poste précis.

Expertise générale

Deux genres d'expertise transcendent les problèmes, les processus ou les postes : les compétences en gestion de projet et l'aptitude à faire accepter les concepts, les idées et les propositions. Lorsqu'on recrute les membres d'une CdP, on devrait veiller à ce qu'on ait suffisamment de membres qui ont ces deux types d'expertise afin de prendre adéquatement en charge les situations où la CdP présente ses idées, ses concepts et ses propositions, particulièrement aux dirigeants.

Publiciser et promouvoir votre CdP

Les CdP ne surgissent pas spontanément. Il faut travailler d'arrache-pied pour les former et les entretenir. Quel que soit votre rôle – responsable, champion, animateur, chef de secteur d'expertise, chargé de l'intégration de l'information ou simple membre – tous les membres de votre CdP devraient assumer une certaine responsabilité à l'égard de la publicisation et de la promotion de la CdP. Chaque membre, individuellement, et la CdP collectivement, voudra « faire connaître » la valeur de la CdP. Cela signifie de *susciter l'intérêt* pour votre CdP et en montrer la valeur. Les membres comme les non-membres doivent connaître la valeur de la CdP : quels véritables avantages les membres et l'entreprise tirent-ils du temps, de l'énergie et des ressources investis dans la CdP?

Les bonnes CdP répondent à cette question avec clarté, et ensuite font connaître la réponse de façon à ce que les diverses parties la comprennent. Pourquoi se donner la peine de faire connaître les résultats de la CdP? Pour diverses raisons :

- Générer de l'enthousiasme chez les membres actuels;
- Garantir le maintien des ressources et du soutien de la part du ou des responsables;
- Stimuler l'intérêt à se joindre chez les membres éventuels présentant un fort potentiel;
- Promouvoir chez vos collègues l'envie de savoir ce que les membres de la CdP ont appris et, par conséquent, de faire connaître ce qu'ils ont appris auprès de la CdP;
- Mieux mettre à profit les connaissances acquises et les apprentissages produits par la CdP.

Comment publiciser

Comme pour d'autres services ou produits de grande valeur, l'éventail des méthodes de publicisation est vaste. La CdP peut prendre elle-même la question en charge comme sujet de discussion, mise en commun des connaissances ou recherche de pratiques exemplaires. Cependant, pour commencer, voici quelques méthodes à envisager :

- Ecrire et publier de brefs articles ou des descriptions des résultats dans les vecteurs de communication de l'entreprise ou de l'unité;
- Créer des communications spéciales : la CdP peut produire et distribuer sa propre publication une ou deux fois l'an;
- Inviter d'autres personnes à des briefings spéciaux où des membres de la CdP font connaître leurs apprentissages et résultats;
- Publier des articles dans des journaux et magazines externes, puis les distribuer à l'interne (après avoir eu l'autorisation des relations publiques de l'entreprise).

Communiquez avec l'auteur

Fred Nickols est directeur associé de la société *Distance Consulting Company, LLC*. On peut le joindre par courriel à l'adresse suivante : nickols@att.net. L'on peut lire d'autres articles qu'il a écrits sur son site Web : <http://home.att.net/~nickols/articles.htm>