

LA COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE STRATÉGIQUE

Référence bibliographique:

Gagnon, N. (2003) «Essai de positionnement du concept de communauté de pratique stratégique -en réseau- dans un contexte de formation en milieu organisationnel.» Faculté des sciences de l'éducation, Université Laval, pp. :1-68.

Sujet du texte Ce texte est un essai sur la valorisation des communautés de pratique comme outil de développement individuel et organisationnel et aussi comme moyen de faire face aux nouveaux défis d'apprentissage dans un contexte d'économie du savoir.

Qu'est-ce qu'une communauté de pratique?

« Groupe d'individus partageant un intérêt, un ensemble de problèmes, une passion pour un sujet donné et qui approfondit ses connaissances dans ce champ d'expertise en agissant les uns sur les autres sur une base continue (Wenger et al. 2002). Ce groupe informel se réunit, intentionnellement ou spontanément, pour trouver des solutions qui permettent aux organisations d'être plus performantes (St-Onge et Wallace, 2003). L'objectif, tacite ou explicite, de ces rencontres est de résoudre collectivement des problèmes et de recevoir du feedback de la part des collègues sur ces propos. [...] Certains auteurs la définissent comme un groupe dont les membres partagent des intérêts communs et collaborent régulièrement dans des activités de diffusion des savoirs et des apprentissages (Lesse et Storck, 2001) », (P.6).

Qu'est-ce qu'une communauté de pratique stratégique?

Une CP est dite stratégique dans la mesure où elle apporte un avantage compétitif à l'organisation, i.e. qu'elle permet le développement de compétences stratégiques.

Types et caractéristiques des communautés de pratique

- Petites ou grosses - La structure des petites et des grosses diffère. Les grosses communautés sont souvent subdivisées afin de faciliter la participation du plus grand nombre.
- Long terme ou court terme - La durée de vie des CP diffère grandement.
- Locales ou distribuées - Certaines CP entretiennent des relations proximales alors que d'autres s'étendent sur de vastes territoires.
- Homogènes ou hétérogènes - Certaines communautés sont constituées de membres provenant de la même discipline alors que d'autres rassemblent des membres de différents horizons.
- Internes ou externes - Une communauté de pratique peut prendre forme au sein même de l'équipe de l'organisation. Elle peut aussi exister à l'extérieur de celle-ci, mais toujours au sein des divisions de l'organisation (praticiens, fournisseurs, clients).

- Spontanées ou intentionnelles - Dans certaines circonstances, les communautés de pratique se créent à l'intention de leurs membres et parce que ceux-ci en ont besoin. Dans d'autres cas, l'initiative provient de l'organisation elle-même afin de soutenir une démarche de développement de compétences.
- Pas reconnues ou institutionnalisées - « Une communauté de pratique peut entretenir différents types de relations avec l'organisation ».
- Informelles, soutenues, formellement organisées - St-Onge et Wallace présentent ces 3 types de relations entre l'organisation et la communauté de pratique comme un continuum. Par contre, les communautés de pratique ne croissent pas nécessairement de « l'informel » au « formellement organisé ». Elles peuvent demeurer informelles lorsque cela répond aux besoins des membres.

Les éléments structuraux d'une communauté de pratique (Wenger et al. 2002)

1. Le domaine de connaissances : « C'est lui qui unit les membres et les guide dans leurs apprentissages. Plus il est défini, plus il inspire les membres et donne un sens à leurs actions. La négociation d'un domaine donné est cruciale dans le développement d'une communauté » (P.12).

2. La communauté des participants : Une communauté doit installer son climat unique afin de devenir un lieu commun où tous les membres se sentent en confiance. Les tensions doivent être source de construction et d'approfondissement. Avec le temps, les membres finissent par développer une histoire, une identité commune et à tisser des liens interpersonnels.

3. La pratique partagée : Au bout d'un certain temps, la communauté construit une pratique qui lui appartient. Cette pratique s'actualise en fonction des objectifs changeants.

Contextualisation du sujet de ce texte

Depuis les vingt dernières années, les TICs ont engendré des transformations sociales majeures. Internet multiplie les capacités des systèmes d'informations organisationnelles et constitue un outil relationnel puissant avec la clientèle. Tous les milieux bénéficient de ces avancées, notamment le milieu de l'éducation et de la formation. Dans ce nouveau contexte, l'économie du savoir tend à prendre une place de plus en plus importante. Ainsi, de nombreuses organisations se tournent vers la formation en milieu organisationnel afin de rester compétitives. Certains spécialistes affirment même que les organisations qui se seront démarquées dans le futur sont celles qui auront placé la formation du personnel au cœur des transformations qu'elles opèrent. De nouvelles approches sont nécessaires dans le domaine du développement de compétences en milieu organisationnel. Les communautés de pratique stratégique représentent une option qui s'offre aux responsables de la formation professionnelle.

Chapitre I – La communauté de pratique en milieu de travail

Contrairement aux unités d'affaires qui ont des vocations opératoires, le rôle de la CP est davantage axé sur la création et le partage des savoirs en plus de soutenir l'apprentissage.

Contrairement à une équipe de travail, centrée sur la tâche à accomplir en fonction des objectifs communs, la raison d'être de la CP est plutôt l'implication de ses membres. « Le domaine [partagé] n'est pas un but, mais un terrain commun exploré par les membres de la communauté » (p.16). Les équipes de travail et les communautés de pratique peuvent agir de concert et s'alimenter.

La spécificité des CP en milieu organisationnel : elles sont préoccupées par les dimensions d'apprentissage des pratiques dans les organisations. Elles s'inscrivent dans des objectifs de résolutions de problèmes liées à différentes pratiques professionnelles. Leurs intérêts sont le perfectionnement de leurs pratiques, l'accompagnement du nouveau dans la pratique, la quête de sens quant à la pratique et la résolution de problème collective.

Chapitre 2 - L'acte d'apprendre et d'innover dans une communauté de pratique

Le terme « CP » est apparu pour la 1^{re} fois chez Lave et Wenger pour désigner des communautés où « l'acquisition graduelle des savoirs et des compétences chez les novices se faisait principalement à travers leur participation aux activités quotidiennes authentiques et non pas à travers des activités où l'enseignement occupait une place centrale. » Lave et Wenger souhaitaient démontrer que l'apprentissage a un caractère fondamentalement social, c'est-à-dire qu'il résulte d'un processus d'adhésion à un groupe partageant des valeurs communes. Ce processus d'apprentissage est schématisé dans le modèle PPL.

Modèle de Participation Périphérique Légitime (PPL) - 3 éléments essentiels :

1. **Légitimation** : les membres de la communauté acceptent la participation du nouveau en tant que membre potentiel de la CP
2. **Périphérie** : possibilité pour le nouveau d'observer les membres plus expérimentés exécuter des tâches, en commençant lui-même par exécuter des tâches moins stratégiques (périphérie) pour progressivement en exécuter des plus importantes
3. **Participation** : participation aux activités périphériques permet l'absorption de la culture de la pratique

Vers une vision unifiée du travail, de l'apprentissage et de l'innovation

Au début des années 1990, deux chercheurs (Brown et Duguid) affinent le concept de CP en présentant une vision unifiée du travail, de l'apprentissage et de l'innovation.

3 éléments centraux des pratiques en milieu de travail

1. **La narration** : lorsqu'un travailleur n'est pas en mesure de résoudre un problème auquel il est confronté, il consulte des collègues pour accéder à un répertoire d'expériences indispensables qui compense l'inefficacité des informations fournies dans la documentation officielle. Ces expériences sont diffusées à travers la communauté par la narration.
2. **La collaboration** : le processus de résolution de problèmes se réalise de manière collective et non individuelle. L'apprentissage individuel est donc inséparable du travail et de l'apprentissage collectif.

3. La construction de connaissances et l'identité sociale : par la résolution collective des problèmes, les travailleurs construisent une compréhension partagée de solutions permettant de résoudre des situations complexes. Cette participation active à la communauté de pratique ne façonne pas simplement ce que les participants font, mais aussi comment ils se perçoivent et comprennent ce qu'ils font. Ils contribuent donc au développement de leur identité personnelle et de celle de la communauté.

Rôle de la formation : la formation en milieu de travail est nécessaire, mais devrait se concentrer sur les besoins concrets de la communauté de pratique plutôt que sur ceux, plus abstraits, de l'organisation. C'est l'organisation qui doit soutenir la CP et non pas l'inverse.

En résumé...

- Le modèle de la CP découle du besoin d'expliquer l'apprentissage se produisant au sein d'un groupe autrement que par des formations structurées
- Modèle de PPL décrit comment la participation en tant que membre d'un groupe de praticiens est un mode d'apprentissage
- Cette vision force une remise en question des approches didactiques séparant l'apprenant du contexte dans lequel se produit l'acquisition des savoirs
- L'apprentissage se fait à travers la pratique (apprendre en travaillant) ; la légitimité à participer à une CP est donc une fonction importante de l'apprentissage
- Il est avantageux pour les organisations de privilégier l'émergence de groupes qui prennent la forme de CP autour de savoirs informels et d'expériences partagées.

Chapitre 3 : L'apprentissage en contexte informel, un investissement profitable ?

Dans une organisation, l'apprentissage est la somme de trois formes : formelle, non formelle et informelle. Or des études ont conclu que l'apprentissage informel a une importance relative et une efficacité plus grande (70% vs. 30% pour formel et non formel). Ainsi, les organisations auraient avantage à répartir proportionnellement leurs ressources allouées à la formation de manière à soutenir l'apprentissage en contexte informel.

Considérant l'importance de l'apprentissage informel, il faut favoriser la mise en place de mesures pour le soutenir. L'auteur présente une liste de mesures classées en 3 « types d'interventions »

1. Soutenir les processus d'apprentissage en contexte informel
2. Aider les employés à apprendre
3. Créer une culture organisationnelle propice aux apprentissages en contexte informel

Soutenir l'apprentissage en contexte informel en cultivant les communautés de pratique

Quel « design institutionnel » serait le plus propice au développement d'une CP? L'auteur présente 7 principes fondamentaux qui guident cette réflexion.

1. Élaborer un design évolutif : le design doit soutenir une communauté en émergence (un réseau informel déjà existant), plutôt que d'imposer ou créer une structure. Le design évolutif consiste à attirer des membres potentiels, puis à intégrer des éléments de structure qui catalysent son développement.

2. Ouvrir le dialogue entre les points de vue internes et externes : Chaque groupe a ses forces : les membres internes ont une compréhension unique des enjeux; les acteurs externes apportent une vision distincte qui incite les membres à explorer de nouvelles possibilités.

3. Encourager les différents niveaux de participation. Il existe 3 niveaux de participation : le noyau (membres actifs, $\pm 15\%$) ; couche active (membres participants aux mêmes activités que le noyau, mais de manière moins intensive, $\pm 20\%$) ; membres participants rarement (se contentent d'observer les échanges, $\pm 60\%$). Pour stimuler la collaboration et le mouvement entre les couches, il faut éviter de forcer la participation, respecter le rythme de chacun.

4. Ériger des espaces publics et des espaces privés : il arrive que le design accorde trop d'importance aux événements publics (rencontres physiques ou virtuelles). Un design efficient stimule les discussions « en coulisses ». Lorsque les relations individuelles (privées) sont solides, la conversation publique est plus riche.

5. Accentuer le fait de créer de la valeur : les CP se développent lorsque les membres y perçoivent les retombées de leur participation aux activités. Cette perception peut être stimulée en encourageant les membres à être explicites sur la création de valeur et sur l'apport de la communauté dans leur quotidien, ce qui les invitera à y être plus attentifs.

6. Combiner familiarité et agitation : il faut combiner activités routinières et activités variées permettant l'émergence de nouvelles idées

7. Créer un rythme soutenu pour la communauté.

Communautés de pratique stratégiques – en réseau

Pour demeurer actives, les CP requièrent un engagement substantiel de la part des membres et de la direction, tant sur le plan opérationnel que stratégique. Les CP sont néanmoins rarement reconnues formellement par l'organisation.

Chapitre 4 : L'arrimage stratégique d'une communauté de pratique

Le processus de mise en œuvre et d'établissement de la CP comprend 5 étapes :

Étape 1 - Compréhension du contexte organisationnel - Cette étape consiste à définir le portrait de l'organisation en questionnant la culture organisationnelle, l'environnement d'affaires et technologique, la structure, les orientations stratégiques, la mission, etc. Il faut détecter d'une part

quelles sont les compétences à développer et d'autre part, vérifier si le milieu est favorable à l'implantation d'une communauté de pratique.

Étape 2 - Identification d'une communauté de pratique potentiellement stratégique

L'enjeu de cette étape consiste à savoir repérer les réseaux informels déjà en place et ce, peu importe leurs niveaux de maturité.

Étape 3 – Engager un dialogue – négociation de sens – entre les membres de la communauté potentiellement stratégique

Cette étape consiste à attirer des membres potentiels et à entreprendre un dialogue de production de sens. Cette « négociation de sens » doit faire « émerger la communauté des participants, le domaine de connaissances et la pratique partagée » (P. 52). Un guide pour stimuler la réflexion des membres et l'aider à se structurer pose les questions suivantes :

Pour développer la compréhension partagée du domaine de connaissances en vue d'affirmer la légitimité de la communauté au sein de l'organisation :

Quels sont les sujets qui vous captivent?

Quel est le lien entre ces sujets et les orientations stratégiques de l'organisation?

Quelles sont les retombées pour l'individu?

Pour bâtir des liens, soutenir l'expansion de la communauté et élaborer des modes de gestion :

Quels seront les rôles joués par les acteurs?

Comment connecter davantage les membres?

Quelle est la fréquence des rencontres?

Comment intégrer les nouveaux?

Comment prévoir les sources de conflits?

Pour devenir une source d'apprentissage et de savoir:

Quel est le savoir à partager, à documenter?

Quelles activités d'apprentissage pourraient être organisées?

Quelles sont les sources de savoir à l'extérieur de la communauté?

Étape 4 - Faire connaître la valeur potentielle de la communauté de pratique

Cette étape consiste à mettre en valeur la communauté de pratique au sein de l'organisation. Il s'agit de démontrer son arrimage aux orientations stratégiques et sa complémentarité avec les autres unités administratives.

Étape 5 - Identification des ressources requises

Cette étape vise à mesurer la présence des ressources humaines et informatiques nécessaires à l'épanouissement de la CP.