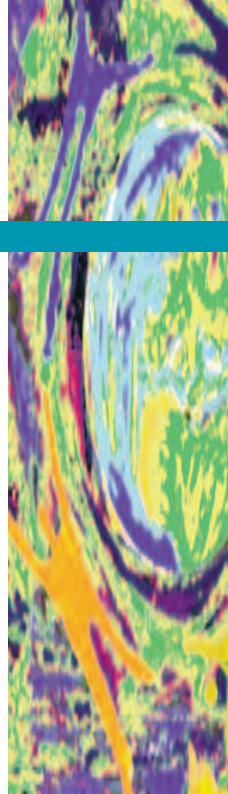


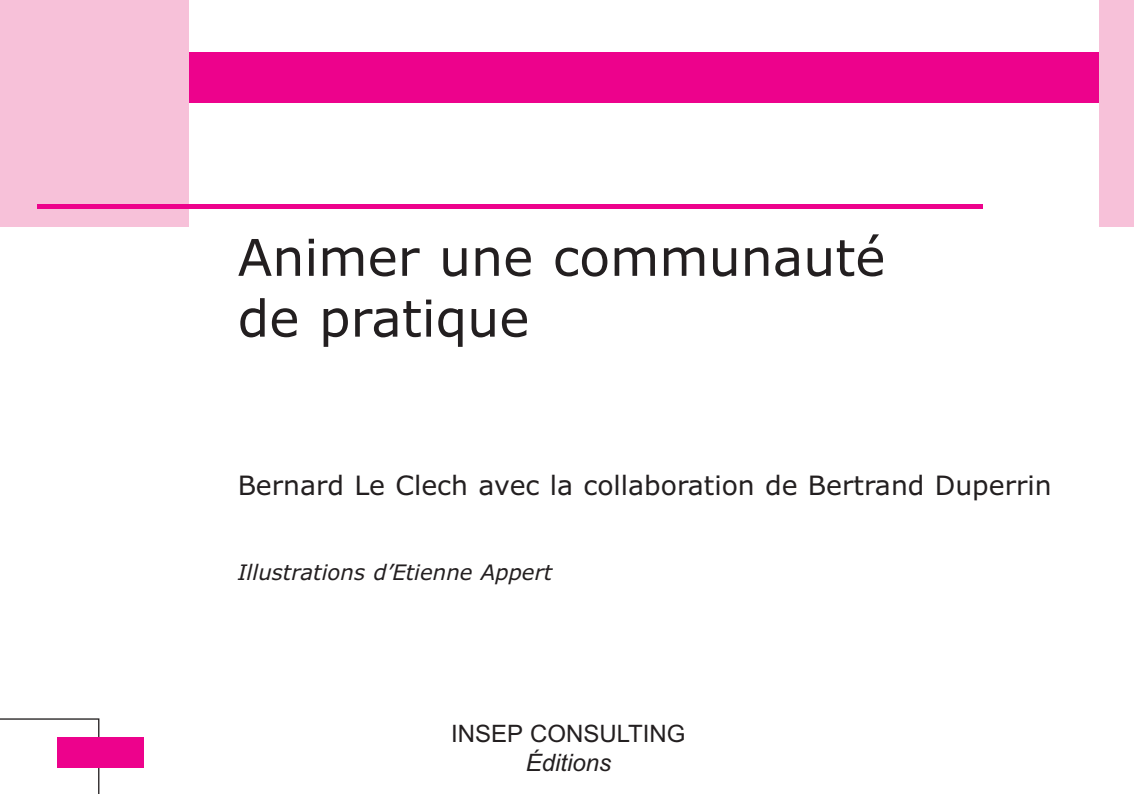


Bernard LE CLECH

Animer une communauté de pratique

INSEP CONSULTING
Éditions





Animer une communauté de pratique

Bernard Le Clech avec la collaboration de Bertrand Duperrin

Illustrations d'Etienne Appert

Sommaire

Pourquoi mettre en place des communautés de pratique ? __ 4

1. Qu'est-ce qu'une communauté de pratique ? _____ 5

Quelle définition ? _____ 6

Comment caractériser une communauté de pratique ? _____ 7

Quels types de communautés ? _____ 8

Quel périmètre dans l'organisation ? _____ 9

Quelles formes concrètes ? _____ 10

2. Quels bénéfices en retirer ? _____ 11

Améliorer les échanges de connaissances _____ 12

Favoriser la diffusion des référentiels métier _____ 13

Diffuser et capitaliser les meilleures pratiques _____ 14

Mieux intégrer les nouveaux arrivants _____ 15

Booster l'innovation _____ 16

3. Quels outils, quels usages, quel mode d'animation ? _____ 17

Quels outils pour la communauté ? _____ 18

Mode de structuration d'un outil collaboratif _____ 19

Quels usages de l'outil collaboratif pour la communauté ? _____ 20

Exemple d'outil collaboratif - Suite logicielle blueKiwi _____ 21-22

Témoignage d'animation d'une communauté _____ 23-26

Quelles activités pour l'animateur de l'outil collaboratif ?	27
Quelles fonctions d'animation partager ?	28
4. Quel système d'animation ? Quelles pratiques d'animation ?	29
Quels rôles au sein de la communauté ?	30
Profil de l'animateur	31
Comment démarrer ?	32
Comment attirer de nouveaux membres ?	33
Quel code de bonne conduite pour la communauté ?	34
Quelles activités en présentiel ?	35
Quelles activités pour chacun des membres ?	36
Comment développer les apprentissages ?	37
Quelle méthode pour rendre compte d'une expérience ?	38
5. Comment réussir le lancement et pérenniser une communauté de pratique ?	39
Bâtir à partir des communautés informelles existantes	40
Institutionnaliser progressivement les communautés	41
Trouver un équilibre entre partage et formalisation	42
Créer un dispositif de soutien et de promotion	43
Mixer présentiel et virtuel	44
Soutenir les valeurs de partage et d'entraide	45
Savoir éviter certains pièges	46
Observer les signes de performance de la communauté	47
Lectures complémentaires	48

Pourquoi mettre en place des communautés de pratique ?

- **Pour intensifier les échanges** entre des personnes qui doivent mutualiser leurs connaissances, partager des expériences et des bonnes pratiques.
- **Pour construire une entreprise agile** par une communication élargie et permanente : développer l'intelligence collective des situations, multiplier les possibilités de compréhension et de réaction.
- **Pour développer les coopérations**, les synergies transversales en dépassant les cloisonnements.
- **Pour accélérer les changements** en favorisant la convergence des efforts et la réussite des projets.
- **Pour recréer sous une autre forme les communautés de travail** fragilisées par la dispersion géographique des équipes et leur instabilité (réorganisations, turn-over des membres...)

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



Quelle définition ?

- **La notion de communauté est une notion vague.** Elle va du simple réseau d'affinités aux communautés épistémiques ou de recherche.
- La communauté de pratique partage avec les autres types de communautés des traits communs (réseau humain, partage d'informations, importance des échanges et de la communication) mais poursuit **une logique propre axée sur la mutualisation des connaissances et la résolution de problèmes** liés à une pratique professionnelle.
- Pour Etienne Wenger*, père fondateur du concept, « *Une communauté de pratique est un groupe dont les membres s'engagent régulièrement dans des activités de partage de connaissances et d'apprentissage à partir d'intérêts communs* ».
- Les communautés de pratique peuvent exister sous **des dénominations variées** : « *Learning group* » chez Hewlett-Packard, « *Peer Groups* » chez British Telecom, « *Knowledge Networks* » chez IBM Global Services, « *Club KM* » chez EDF-GDF, « *Club métier* » chez Renault, « *Club d'entraide* » pour la communauté des développeurs français, communautés Eurêka (ingénieurs et techniciens) et InTouch (support technique aux ingénieurs de terrain) chez Schlumberger.

* Wenger, E., *Communities of Practice*, Cambridge University Press, 1998.

Comment caractériser une communauté de pratique ?

- Un **domaine d'intérêt commun**

Exemples : les experts de tels métiers, la communauté des managers, la communauté des vendeurs...

- Une **finalité partagée** pour la communauté de pratique :

Exemples : échange d'informations, entraide, mise en commun d'expériences, production de connaissances, expérimentation d'une nouvelle méthode.

- Un ensemble de **personnes** (petit groupe, grand groupe).
- Une **connaissance mutuelle**.
- Des **rôles** identifiés (sponsor, animateur...).
- Des **règles d'appartenance**, des modalités d'entrée et de sortie.
- Des **règles du jeu** sur la façon de fonctionner ensemble (charte de bonne conduite).
- Des **moyens de communication** (TIC), des possibilités d'entrer en contact.
- Une **mémoire collective**, une capitalisation.

Quels types de communautés ?

	Réseau	Communauté d'intérêt	Communauté de pratique	Communauté épistémique
Finalité principale	Partager les ressources détenues par les membres	Mener une action commune grâce aux ressources détenues par les partenaires	Mutualiser les connaissances Résoudre des problèmes	Créer des connaissances Innover
Logique fédératrice	Lien d'appartenance	Partenariat	Reconnaissance professionnelle Entraide	Reconnaissance académique et professionnelle
Facteurs-clés de réussite	Qualité des ressources détenues par les membres	Force de l'engagement politique Capacité de négociation des membres	Force de la logique d'amélioration continue Réactivité des membres	Qualité des anticipations Identification de voies de recherche pertinentes
Modes d'action privilégiés	Rencontre Tuyautage	Échange Communication Plan d'action Lobbying	Analyse de pratiques Formalisation Capitalisation	Protocole de recherche Publication
Temporalité	Intemporelle Non planifiable	Activité ponctuelle éphémère	Activité continue	Activité nécessitant une certaine durée
Type de communauté	Groupe constitué en « <i>promotion</i> » Réseau informel créé avec le temps	Consortium technologique Task-force	Réseau des correspondants métier Club métier	Cellule de recherche, de veille, club d'innovation participative