

GUIDE DE MISE EN PLACE ET D'ANIMATION DE  
COMMUNAUTÉS DE PRATIQUE INTENTIONNELLES

# TRAVAILLER, APPRENDRE et COLLABORER EN RÉSEAU



Une initiative du

**cefrio**  
*votre lien avec l'avenir*

# Les communautés de pratique dans les organisations du XXI<sup>e</sup> siècle



## Par Etienne Wenger

C'est toujours un honneur d'être invité à rédiger une préface pour une œuvre importante dans un domaine qui est sien. Mais cette tâche revêt parfois une signification très personnelle, comme c'est le cas pour moi lorsque je constate l'énergie, le temps et les ressources que le Centre francophone d'informatisation des organisations (CEFRIO) et ses partenaires ont consacrés au développement de notre connaissance des communautés de pratique. Vers la fin des années 1980, lorsque nous avons pondu ce néologisme dans le cadre de notre quête d'une nouvelle théorie de l'apprentissage, ma collègue Jean Lave et moi-même n'imaginions pas que le concept produirait l'impact qu'on lui connaît aujourd'hui; et encore moins que nous serions appelés à rédiger des préfaces pour des rapports d'une telle envergure. Nous espérions simplement contribuer à quelque chose d'utile au débat sur l'éducation. En fin de compte, le concept a influencé les idées des chercheurs tout comme celles des praticiens dans un éventail de domaines étonnamment large.

En particulier au cours de la dernière décennie, les communautés de pratique ont suscité de plus en plus l'intérêt des organisations s'efforçant de gérer le savoir comme un actif stratégique. Le concept des communautés de pratique a aidé ces organisations de deux manières. Sur le plan conceptuel, il a fourni aux dirigeants

une perspective leur permettant de voir où est logé le savoir dans leur organisation. Et sur le plan pratique, il les a aidés à découvrir ce qu'on peut en faire: cultiver les communautés de pratique et les intégrer dans le fonctionnement de l'organisation. À titre de ressource favorisant l'apprentissage entre pairs, les communautés confèrent la responsabilité de la gestion du savoir à ceux qui en ont besoin, soit les praticiens qui appliquent ce savoir à l'exécution de leurs tâches.

On me demande souvent si je pense que les communautés de pratique ne sont qu'une mode qui finira par s'effacer, comme tant d'autres modes dans le domaine des affaires. Il importe de reconnaître le fait que les communautés de pratique ne viennent pas d'être inventées et qu'elles ne constituent pas une technique commerciale. Elles sont parmi nous depuis l'aube de l'humanité, bien avant l'apparition des organisations. Qui plus est, elles jouaient un rôle décisif dans la culture du savoir organisationnel bien avant qu'on ne se rende compte de leur existence. Et à mesure que le savoir gagnera en importance, elles continueront à jouer ce rôle essentiel, qu'on leur porte ou non une attention particulière. Les communautés de pratique étant désormais bien ancrées, elles ne disparaîtront pas.

De nos jours, la grande question qu'on se pose dans les organisations, ce n'est pas tellement de savoir si les communautés de pratique ont de la valeur, mais plutôt de savoir comment les cultiver intentionnellement. Nous en savons long sur les communautés de pratique parce que nous les côtoyons depuis si longtemps. Mais en ce qui concerne les communautés de pratique dans les organisations – leur développement, leur rôle et leur potentiel de transformation pour l'organisation du XXI<sup>e</sup> siècle – nous sommes au début d'une forte courbe d'apprentissage. Le nez de l'avion commence à lever, mais l'appareil n'a pas encore décollé. Un guide qui expose, comme celui-ci le fait, un mariage de la recherche et de la pratique dans ce domaine constitue un complément apprécié pour les ressources disponibles.

La culture des communautés de pratique est un art; et bien que nous ayons passablement parfait notre connaissance de cet art au cours de la dernière décennie, il demeure un art difficile à apprivoiser. Une appréciation de cet art favorisera l'attitude mentale qui convient à la

lecture du *Guide de mise en place et d'animation de communautés de pratique intentionnelles*. À cette fin, j'ai donné à cette préface la structure d'un essai qui se penche sur trois aspects de cet art : l'art humain de la culture des communautés de pratique, l'art paradoxal de leur intégration dans les organisations et l'art émergent qui vise à structurer un dialogue stratégique autour d'elles.

## **L'ART DE CULTIVER : UNE MÉTAPHORE ROMANTIQUE**

La communauté de pratique s'apparente à une relation romantique : à la fois fragile et résiliente. Elle dépend autant de l'engagement personnel de ses membres, et de leurs liens sociaux, que de leur sentiment d'identité personnelle et collective. Qui plus est, elle exige autant d'attention. Comme l'épanouissement d'un couple, celui d'une communauté est un processus délicat qui repose sur une dynamique interpersonnelle, sur la confiance, et sur l'engagement de part et d'autre – et qui engendre une nouvelle entité sociale.

À la manière des relations, les communautés de pratique passent par des étapes. Prenons le cas d'une relation typique suivant la tradition occidentale. Dans un premier temps, on assiste au stade de la séduction ; celui-ci est suivi d'une période de fréquentation qui mènera peut-être à un mariage. La suite logique, le parentage, déboucherait éventuellement sur un rôle de grand-parent. Les communautés de pratique passent par des stades plutôt similaires.

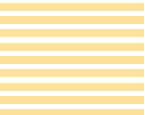
**La séduction : l'établissement de la relation.** Les gens se demandent souvent s'il est possible de « démarrer » une communauté. Dans le cadre de nos relations, nous recherchons des partenaires de toutes sortes de façons, depuis le simple hasard jusqu'à la recherche systématique fondée sur le jumelage des profils par une agence de rencontre virtuelle. Si vous avez deux amis qui sont faits l'un pour l'autre, vous ne vous contentez pas d'attendre en espérant qu'ils se rencontrent un jour. Vous les invitez à souper. Vous planifiez : la musique, le vin et l'éclairage appropriés. Vous ne les invitez pas nécessairement pour qu'ils fassent connaissance, et encore moins pour qu'ils fondent un foyer. Rien qu'un petit souper agréable dont les possibilités, par contre, sont nombreuses. Mais si un souper ne convient pas vraiment, un pique-nique ou une randonnée feraient peut-être mieux l'affaire. Par contre, dans le cas d'une communauté en puissance, on pourrait songer à une série de conversations, à un projet simple, à une demande d'assistance. Vous devez connaître vos amis assez bien pour réunir les conditions les plus favorables. Vous ne pouvez évidemment pas tomber

amoureux à leur place, mais vous pouvez faire bien des choses. La naissance des communautés dépend habituellement d'un faible nombre de personnes capables de reconnaître le potentiel et de le développer. Au démarrage d'une communauté de pratique, on observe souvent ce même mélange d'excitation et d'appréhension qui caractérise le début d'une relation. L'attrait est palpable ; il alimente l'imagination. Mais la perspective demeure incertaine.

### **La période de fréquentation : la croissance de la relation.**

Lorsque des réseaux éparpillés se fondent en une communauté, ils passent par un processus qui s'apparente aux fréquentations. La pointe d'énergie que vous apporte la découverte d'un partenaire potentiel doit être cultivée. Pour vous assurer que l'attrait initial peut se transformer en une relation viable, il faut que vous passiez du temps ensemble. Les fréquentations font partie d'un processus où l'on explore les affinités et où l'on découvre la valeur de l'union. Mon père m'a avoué un jour que sa première sortie avec ma mère s'était déroulée au musée. Il s'était dit qu'en allant voir un concert ou un film, l'interaction serait limitée. Mais dans un musée, on peut discuter les œuvres et apprendre à connaître l'autre personne. Sa technique était valable. Ce que l'on vise, c'est l'épanouissement de la relation. On ne se présente pas à la première rencontre avec un plan de vie ; on apporte simplement une rose. On ne s'attend pas à conclure un contrat ; un baiser suffit. Contrairement aux équipes qui comptent sur un plan d'action précis, les communautés commencent par sonder le terrain. Elles puisent dans l'énergie sociale et dans les occasions d'apprentissage. Elles ont besoin d'une période de « fréquentation » pour découvrir la valeur de la relation communautaire. Elles ont aussi besoin d'activités qui jouent le rôle d'une visite au musée sur les plans de l'écoute et de l'entraide.

**Le mariage : la permanence de la relation.** Lorsqu'un couple devient sérieux, l'attention passe de l'exploration de la relation à la structuration de la vie commune – des détails anodins, comme la responsabilité de sortir les ordures, jusqu'aux grandes questions, comme le nombre d'enfants qu'on désire élever. Chacun commence à présenter l'autre aux amis et aux membres de la famille. Le mariage est un événement à la fois personnel et public. C'est un engagement personnel à la vie de couple ainsi qu'une demande publique visant à être considérée comme telle. Le couple se transforme en une entité reconnue. Mais ce cercle élargi introduit une nouvelle dynamique dans la relation au moment précis où le couple a besoin de se concentrer sur la



consolidation de sa nouvelle identité. Les communautés parviennent aussi à un point d'engagement où elles se définissent elles-mêmes. Elles adoptent un rythme cohésif, attribuent des rôles. Elles affichent une image publique et soulèvent un débat sur la façon d'interagir avec l'extérieur. Elles peuvent même tenir un atelier de lancement. Lorsqu'une communauté devient publique, il ne suffit plus de partager une intimité avec un groupe d'amis ; pour que la communauté réalise son plein potentiel, elle doit assurer la participation de toutes les personnes concernées. Cependant, la croissance introduit de nouveaux objectifs qui risquent de perturber l'intimité du groupe de base initial.

**La vie de couple : la mise en œuvre de la relation.** Au début d'une relation, les activités sont généralement axées sur la relation elle-même. Les activités subséquentes (avoir des enfants, démarrer une entreprise, subvenir aux besoins d'un parent malade, faire du bénévolat) éprouvent et développent du même coup la solidité de la relation. Tout comme les couples mûrs mettent leur relation au travail dans le monde, les communautés mûres recherchent des défis qui vont au-delà de l'accent initial sur la communauté elle-même. Elles consacrent leur cohésion à des tâches telles que la résolution des problèmes récurrents, l'établissement de normes, la création d'une base de données, la formation des nouveaux membres ou la coordination du travail au-delà des frontières. Elles souhaitent avoir leur mot à dire et produire un impact.

**Rajeunir en vieillissant : la réinvention de la relation.** À la manière des relations, les communautés prospères survivent en parvenant à se réinventer. Bien souvent, la raison qui nous pousse à tomber amoureux diffère de celle qui nous motive à rester ensemble à long terme. Nos amours de jeunesse et ceux du crépuscule de la vie ne s'alimentent pas de la même source. Il faut entretenir la flamme, mais pas forcément en s'accrochant au passé. Les émotions initiales cèdent la voie à un engagement plus profond visant non pas tant à les remplacer, mais plutôt à les satisfaire : ce sont les transformations qui assurent la continuité de la relation. La continuité des communautés de pratique représente aussi une série de transformations. Elles se réinventent à mesure qu'elles explorent leur nature et qu'elles cherchent à offrir une valeur. Et même une relation féconde devra un jour ou l'autre affronter la réalité de la fin de l'existence – pour ne survivre que dans les souvenirs et les identités des personnes qu'elle aura touchées.

À différents stades, les communautés de pratique risquent d'afficher des airs assez différents, de participer à des

activités différentes, d'avoir des attentes différentes, et de présenter différentes aptitudes à s'attaquer à des tâches. Dans le développement d'une communauté, chaque chose doit arriver en son temps. Vous n'invitez pas vos amis à vous accompagner lorsque vous sortez avec l'élu(e) de votre cœur, mais vous les invitez à votre mariage. Il n'est pas recommandé d'avoir un enfant si vous tombez amoureux alors que vous êtes encore à l'école secondaire, mais avoir un enfant peut contribuer à l'épanouissement d'une relation. Est-ce que les communautés doivent être ouvertes ou hermétiques, dépendre de l'énergie d'une seule personne, entreprendre des projets communs, ou tenir des rencontres en face à face ? Ces questions, parmi tant d'autres, que les gens ont tendance à poser au sujet des communautés de pratique trouveront souvent des réponses différentes au fil de l'existence d'une communauté.

Les stades de développement reposent sur une séquence, mais comme l'évolution d'une relation, celle d'une communauté n'est pas linéaire. Même si vous avez trois enfants et deux emplois, il vous faut un peu d'intimité avec votre conjoint, de façon régulière. Même si votre relation est mûre et bien assise, vous devez continuer à vous séduire. Et le jour de votre anniversaire, vous renouez votre engagement. Les communautés aussi évoluent en revivant constamment les stades antérieurs. Elles ont besoin d'un rythme régulier de moments où la communauté peut affirmer son engagement envers elle-même. Elles ont besoin de défis nouveaux. Elles tiennent des ateliers de renouvellement. Tous les stades continuent à faire partie du processus de leur évolution à mesure qu'adhèrent de nouveaux membres, que surviennent de nouveaux enjeux et que changent les circonstances de l'organisation.

Les couples qui réussissent s'occupent de leur relation comme s'il s'agissait d'une entité nécessitant de tendres soins. Bien sûr qu'il peut y avoir des conflits, mais l'attention qu'ils consacrent à leur relation permet de contenir le conflit. Idéalement, dans un couple, les deux parties mettent autant d'ardeur, mais dans une communauté, il n'est pas rare qu'un petit groupe central s'occupe de la communauté comme telle. L'importance des soins ne disparaît pas à mesure que la communauté mûrit ; comme dans les couples, il faut rester attentif à l'autre, pour éviter que la relation ne sombre dans l'indifférence. Et tout comme les relations, les communautés traversent des crises et certaines échouent – à cause de la négligence, de la fermeture d'esprit, du manque de défi, de la concurrence née des autres demandes ou de l'incapacité de s'adapter à de nouvelles circonstances.





Nous en avons beaucoup appris au sujet des relations au fil des siècles. Une multitude de livres ont été écrits à leur sujet. Des conseillers de toutes sortes gagnent leur vie en aidant les couples. Toutes ces ressources sont immensément utiles. Et pourtant, pour qu'une relation subsiste au-delà du stade de l'attraction initiale, il faut toujours mettre un grand effort interpersonnel. Les livres et les conseillers matrimoniaux ne peuvent remplacer les sentiments que deux êtres ressentent l'un pour l'autre, ni l'attention qu'ils vouent à leur relation. Par conséquent, nous devrions célébrer la publication d'un guide comme celui-ci, à condition de ne pas oublier qu'un guide n'est rien de plus qu'un simple guide. Comme les relations, chaque communauté est unique. Il n'existe pas de recette ou d'expert infaillible. Si quelqu'un prétend qu'il sait faire, vérifiez ses dires. Compte tenu de l'importance de la culture, des identités, et de l'engagement personnel, cultiver les communautés exige ce que j'appelle un « nez anthropologique ». Il n'y a rien de tel que d'engager son intelligence dans l'unicité de la communauté qui vous tient à cœur. Cela dit, j'invite le lecteur à parcourir ce guide pour y glaner des idées inspirantes et je consacrerai le reste de cette préface à l'élément organisationnel de l'équation.

### **L'ART DE L'INTÉGRATION : LES PARADOXES ORGANISATIONNELS**

Si une organisation désire cultiver des communautés, il s'agira aussi de créer un contexte dans lequel ces communautés peuvent s'épanouir. Aujourd'hui, de nombreuses communautés de pratique évoluent au sein ou au travers d'organisations qui les influencent de bien des façons. Et la plupart des échecs communautaires sont au moins partiellement attribuables à un manque de compréhension ou d'appui de la part des organisations. L'aspect organisationnel constitue donc un facteur de réussite déterminant de l'équation.

La création d'un tel environnement n'est pas une tâche facile. Nos organisations ont vu le jour à une époque où le processus formel était plus important comme source de création de valeur que le savoir, l'apprentissage et l'interprétation active. L'engagement personnel et l'attention à l'apprentissage qui sont l'empreinte des communautés de pratique épanouies y trouveront donc moins bon accueil. Il ne s'agit pas ici de diaboliser les organisations et d'idéaliser les communautés. Les unes et les autres ont leur côté sombre. Tout comme les organisations peuvent être bureaucratiques, âprement politiques, et concentrées sur des mesures improductives, les communautés peuvent

être étroites d'esprit et discriminatoires. Mais elles ont toutes les deux leur bon côté. De la même manière que les communautés créent un contexte pour l'identité professionnelle et l'apprentissage des praticiens, les organisations offrent aux communautés un contexte caractérisé par les défis majeurs, la coordination complexe et la gestion délibérée des ressources. Je ne crois pas que les communautés soient destinées à remplacer les organisations. Au lieu de choisir entre les structures, il convient de les intégrer de façon productive. Les organisations et les communautés ont toujours coexisté, menant des vies parallèles, pour ainsi dire. Aujourd'hui, elles doivent apprendre à se reconnaître mutuellement et à collaborer de manière à ce que chacune permette à l'autre de faire le travail qu'elle sait mieux faire.

L'intégration des communautés de pratique dans une organisation crée un paradoxe. Les communautés de pratique sont avant tout alimentées par la passion et l'engagement. Il est essentiel que les communautés de pratique gèrent elles-mêmes leur développement avec un sentiment d'appartenance. Je répète souvent aux dirigeants que si nous pouvions gérer les communautés de pratique, nous n'en aurions pas besoin. Leur valeur tient précisément au fait qu'elles possèdent la compétence, la perspective et l'expérience pratique dont elles ont besoin pour se charger de leur propre gouvernance. Certains cadres estiment qu'il faudrait laisser les communautés de pratique à elles-mêmes. Mais lâcher la bride, ce n'est que l'envers de la même médaille : « Si je ne peux les contrôler, je les ignore. » En les ignorant, on risque de les marginaliser. Ce qu'il faut, c'est travailler avec elles sans essayer de les contrôler. Les paradoxes inhérents à l'intégration des communautés et des organisations se reflètent dans les questions qu'on me pose souvent dans les ateliers sur les communautés de pratique.

### **Intégration et institutionnalisation : une distinction subtile**

**Comment peut-on intégrer les communautés de pratique dans l'organisation sans les institutionnaliser et risquer d'étouffer le principe auto-organisateur qui leur réussit si bien ?**

Les organisations ont tendance à intégrer les structures en les institutionnalisant. En ce qui concerne les communautés de pratique, les organisations ont adopté divers degrés d'institutionnalisation qui varient même d'une communauté à l'autre. Il est utile de faire la distinction entre deux sortes d'institutionnalisation : l'institution-

nalisation des communautés de pratique elles-mêmes, et l'institutionnalisation de leur existence dans l'organisation.

**L'institutionnalisation des communautés.** Dans certains cas, l'institutionnalisation d'une communauté peut se révéler utile. Lorsque le domaine est d'une importance stratégique capitale, il peut exiger l'investissement de ressources considérables, y compris quelques membres essentiels à plein temps. Certaines communautés incluent un centre d'excellence ; d'autres vont jusqu'à se transformer en services au sein de l'organisation. Mais même alors, il est utile de maintenir une distinction entre le centre ou le service formel, et la communauté de pratique qu'il représente. D'abord, les deux ne couvrent pas nécessairement le même groupe – certains membres de la communauté ne feront peut-être pas partie du service, notamment ceux qui sont en périphérie. Et la communauté sous-jacente risque d'avoir différentes sources de motivation, qualités de relations et attentes en matière de gouvernance. La partie institutionnelle est souvent mieux perçue comme étant le cœur d'une communauté plus vaste.

**L'institutionnalisation de l'existence des communautés.** L'institutionnalisation d'une communauté sous forme de structure formelle doit se faire avec soin ; mais il est toujours utile d'envisager des façons d'institutionnaliser l'existence des communautés de pratique sous forme d'organisation – le fait qu'elles soient inhérentes à la capacité de l'organisation d'atteindre ses buts. (Cela est vrai, que les communautés pertinentes soient carrément à l'intérieur d'une organisation ou qu'elles soient répandues dans plusieurs organisations.) L'institutionnalisation de leur existence peut leur donner accès à la commandite exécutive et à des ressources, telles que le temps, les déplacements et la technologie. Le temps constitue un bon exemple, car il est invariablement une source d'inquiétude fondamentale pour les membres de la communauté dans les organisations. L'institutionnalisation de l'existence des communautés aide à justifier le temps que les membres consacrent à leurs communautés sans dicter leur comportement. La participation aux communautés peut aussi être intégrée dans les processus de ressources humaines, tels que les plans de perfectionnement, la formation et le développement de carrière. Ce type d'institutionnalisation vise à structurer un contexte organisationnel explicite pour les communautés. Il n'intervient pas dans les communautés, pas plus qu'il ne tente de remplacer l'autogouvernance des praticiens. C'est une façon d'intégrer les communautés en taillant une place particulière pour elles dans l'organisation, au lieu de les façonner à l'image de l'organisation.

## **Position et expression : deux sources de pouvoir**

### **Qu'en est-il du pouvoir ? Les communautés ne finirai-elles pas par menacer la hiérarchie organisationnelle ?**

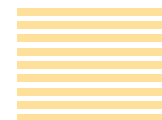
Comme elles existent à travers les structures formelles d'une organisation, les communautés de pratique tirent rarement beaucoup de pouvoir directement des postes au sein de hiérarchies formelles. Mais les communautés, habituellement, ne recherchent pas le pouvoir lié à la position et ce qu'il entraîne, le contrôle sur les ressources et les comptes à rendre en matière d'investissement – des tâches pour lesquelles les communautés sont mal adaptées. Elles recherchent néanmoins le pouvoir d'expression : la capacité d'être entendu, de faire une différence et de faire en sorte que compte leur perspective axée sur la pratique. Dans l'économie du savoir, le pouvoir d'expression revêt autant d'importance que le pouvoir de la position.

Dans une organisation où le pouvoir d'expression est reconnu, les cadres demanderaient régulièrement : « Avez-vous consulté votre communauté à ce sujet ? Comment a-t-elle réagi ? » La seule fois où j'ai vu une communauté vraiment en colère, c'était parce qu'on ne l'avait pas consultée. La compagnie avait fait une acquisition qui relevait du domaine dans lequel œuvrait la communauté et cette acquisition avait donné lieu à de fâcheuses conséquences. Les membres du groupe de base de la communauté étaient furieux parce qu'on ne les avait pas consultés. La communauté, croyaient-ils, aurait pu anticiper les problèmes. Ce qui est intéressant, c'est qu'ils ne demandaient pas qu'on les charge de la responsabilité de prendre la décision définitive. Ils ne voulaient pas être mêlés à des questions politiques reliées à une telle responsabilité. Cependant, ils voulaient que leur opinion soit incluse dans le débat.

Les dirigeants qui commanditent les communautés font le pont entre ces deux formes de pouvoir. Un commanditaire se sert du pouvoir lié à la position pour aider les communautés à trouver une voix dans l'organisation. Cette fonction intégratrice constitue un nouveau rôle parfois délicat à assumer chez les dirigeants, du fait qu'il n'identifie pas le pouvoir avec le contrôle. C'est néanmoins un rôle essentiel dont l'importance et le pouvoir d'expression croîtront à mesure que le savoir augmentera.

## **Pouvoir et communauté : réciprocité et réputation**

### **Si la connaissance, c'est le pouvoir, pourquoi accepterait-on de la partager ?**



La connaissance est effectivement une source de pouvoir, mais la garder pour soi n'est pas nécessairement la meilleure façon d'en tirer profit, surtout dans le contexte des communautés de pratique.

**La réciprocité généralisée.** Dans une communauté de pratique, le partage du savoir n'est ni unidirectionnel, ni simplement une transaction. C'est un engagement mutuel à l'apprentissage entre pairs. La communauté entière bénéficie d'une pratique améliorée. Même les experts tirent profit du savoir accru de leurs collègues. En partageant son savoir, on investit dans les « actions » de la communauté. Dans ce contexte, la distinction entre l'intérêt personnel et la générosité s'estompe.

**Une plate-forme pour la réputation.** La communauté de pratique sert de plate-forme pour forger une réputation. C'est une interaction à long terme qui aide les gens à faire connaissance. Les pairs sont bien placés pour apprécier l'importance de leurs contributions mutuelles d'une manière qui rend leur reconnaissance significative. Et parce que les communautés de pratique coupent habituellement à travers les structures formelles, la réputation peut se répandre au-delà de sa propre unité. Pour reprendre les paroles d'un certain ingénieur : « L'avantage de ma communauté, c'est qu'elle me permet de forger une réputation qui dépasse les frontières de mon équipe. »

Grâce à la combinaison de la réciprocité et de la réputation, le partage devient un outil important capable de véhiculer tout le pouvoir de la connaissance. Par contre, il est souvent important que ce processus franchisse les limites de la communauté et devienne un aspect de l'intégration des communautés dans les organisations. Il faut alors des mécanismes qui traduisent les contributions communautaires et la réputation entre pairs en reconnaissance organisationnelle, par exemple une rubrique de l'évaluation du rendement pour les contributions communautaires et les cheminements de carrière pour les personnes qui se chargent de diriger les communautés.

### **Culture et communautés : apprentissage et changement**

**Notre culture va à l'encontre des communautés de pratique. Elle est individualiste, compétitive et axée sur le court terme. Nous devons commencer par changer notre culture.**

Il est très difficile de changer la culture organisationnelle. Les initiatives en ce sens, visant à s'attaquer aux problè-

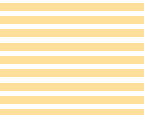
mes culturels, ont donné des résultats à tout le moins discutables. Ces initiatives présentent une variété de problèmes, dont l'échelle : elles doivent être synchronisées à la grandeur de l'organisation. Par conséquent, la plupart des gens ne s'en préoccupent pas tellement dans le quotidien. Les communautés de pratique sont très sensibles à la culture en raison de leur nature volontaire et de leur fondement identitaire. Pour cette même raison cependant, elles constituent aussi un foyer pour la création de la culture. Chaque communauté hérite de la culture de l'organisation, et doit prendre appui sur ce que la culture offre. Mais comme elle est autogérée, elle peut choisir jusqu'à un certain point de produire sa propre culture. Il n'est même pas nécessaire que ce processus soit délibéré. Il est donc probable que la culture et l'intégration des communautés de pratique amènent une sorte de changement culturel à long terme, changement qui se produira dans une communauté à la fois. Ce changement est moins contrôlé et moins uniforme que les initiatives traditionnelles. Mais le fait qu'il soit entre les mains des praticiens augmente ses chances d'emprise.

**Tâches et attentes : énergisantes et démotivantes**  
**Notre organisation est axée sur l'action et les résultats. L'organisation devrait-elle affecter des tâches aux communautés ou fixer des attentes précises pour elles, ou faudrait-il que toutes les tâches et les attentes soient générées à l'interne ?**

Cette question dépend d'une distinction fondamentale entre les tâches et attentes énergisantes et celles qui sont démotivantes :

**Tâches et attentes énergisantes.** Elles permettent habituellement aux praticiens de faire une différence grâce à leur expertise ; elles les aident à échanger des idées appuyant leur désir de perfectionner leur art ; elles ont de la visibilité dans l'organisation (ou du moins auprès des gens qui savent en apprécier les résultats). À titre d'exemples : résoudre des problèmes difficiles, débattre une question épineuse ou examiner les produits d'un concurrent.

**Tâches et attentes démotivantes.** Elles sont ressenties comme une imposition et donnent une qualité routinière à la participation communautaire ; elles font peu appel à l'apprentissage ; et elles ne reflètent pas fidèlement la valeur de la communauté. Exemples typiques : la collecte de données, la logistique, la rédaction ou la tâche de répondre constamment aux mêmes questions fondamentales.



Évidemment, cette distinction est subjective et une même tâche ou attente peut produire l'un ou l'autre de ces effets selon les circonstances. Néanmoins, je trouve cette distinction utile, car elle semble importer bien davantage que la source elle-même de la tâche ou de l'attente. La question primordiale n'est pas de savoir si un défi particulier a été autogénéré au départ ou s'il a été suggéré par une source extérieure. Une question technique de la part du PDG peut être énergisante alors qu'une révision de la documentation proposée par un membre peut être démotivante. Ce qui importe, c'est l'énergie. La source d'énergie dans la participation communautaire peut être un bienfait instrumental, comme gagner du temps, mais tout aussi souvent, c'est l'apprentissage, la passion et le professionnalisme. Ce qui caractérise une identité professionnelle mûre, c'est le désir de *faire une différence*.

Les communautés de pratique peuvent être propulsées par des tâches et des attentes énergisantes ; elles peuvent aussi être paralysées par celles qui sont démotivantes. J'en ai été témoin. Les communautés de pratique peuvent être perçues comme une ressource pratique pour exécuter des tâches non subventionnées. Peu importe votre passion pour un domaine de connaissance, si la participation à votre communauté exige obligatoirement des heures de travaux démotivants, vous voudrez la fuir. Si une organisation compte demander à des communautés de pratique d'exécuter des tâches démotivantes qu'elles sont particulièrement aptes à effectuer, elle devra financer le travail explicitement ou fournir un appui logistique.

### **La valeur de la mesure**

**Dans notre organisation, nous mesurons tout : devrions-nous mesurer la valeur des communautés de pratique ? Cet exercice gênerait-il leur caractère informel ?**

Dans bien des organisations, le mot d'ordre, c'est la mesure. À tout le mieux, la mesure aide à investir judicieusement les ressources limitées. Dans le pire scénario, elle dirige l'attention des praticiens sur des objectifs qui n'en valent pas la peine. Il n'est donc pas étonnant que la mesure soit une question controversée lorsqu'il s'agit des communautés de pratique. Elle semble déclencher des luttes idéologiques entre les puristes de la communauté qui n'en veulent absolument pas, et les puristes de l'organisation qui n'agiront pas sans elle. La supposition que soulève le plus souvent la mesure, c'est que les dirigeants l'exigeront ; que les communautés y résisteront ; et que de toute façon c'est impossible à réaliser. À mon avis, c'est tout le contraire. On peut mesurer assez bien la valeur d'une

communauté ; les communautés ont intérêt à le faire ; et les dirigeants doivent résister à la tentation de trop se fier à cette mesure.

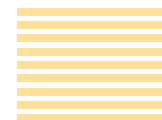
Lorsqu'elle est effectuée assez bien pour refléter leurs contributions intelligemment, la mesure rend service aux communautés. Les communautés qui ont pris la peine de mesurer leur valeur systématiquement ont obtenu un très bon rendement sur leur investissement, même en ne se concentrant que sur leurs résultats les plus tangibles. La mesure permet aux communautés de s'exprimer dans le langage des organisations, de demander des ressources et de rechercher la reconnaissance. Cela peut les protéger contre les caprices de la politique organisationnelle, les cycles économiques ou leur éviter de dépendre de la vision de certains dirigeants, qui finissent toujours par disparaître. Lorsqu'elle est bien effectuée, la mesure permet aussi aux membres de prendre davantage conscience de la valeur créée par leur communauté, laquelle valeur ne leur est souvent que partiellement visible. C'est l'occasion de prendre le pouls de la communauté et de réfléchir à ses activités. Cependant, bien mesurer les contributions de la communauté exige du temps, et peu nombreuses sont les communautés qui peuvent se permettre de le faire avec soin.

Le fait qu'il faille du temps pour mesurer de façon intelligente crée un dilemme chez les dirigeants. Le temps est précieux pour les communautés de pratique, dont les membres ont des emplois permanents qui passent habituellement en premier. Voulez-vous que les praticiens consacrent leur précieux temps communautaire à l'apprentissage mutuel ou à la justification de leur participation ? Parce que les mesures précises ne se font pas gratuitement, leur ampleur doit correspondre aux ressources utilisées par une communauté. Qui plus est, une importante partie de la valeur produite par les communautés est de longue durée, intangible, et difficile à saisir quantitativement : les récits et les conversations s'y prêtent mieux. En se fiant trop aux mesures formelles des communautés, les dirigeants risquent de perdre le contact si indispensable à leur compréhension véritable.

**Le chaos et l'ordre : le formel et l'informel**  
**Si les communautés sont autogérées, comment peut-on les empêcher de basculer dans le chaos ?**

Cette préoccupation étonnamment commune reflète une fausse supposition concernant la relation entre la gestion et la pratique. Elle sous-entend que si la pratique est vécue, improvisée et dynamique, elle est forcément





désordonnée. Elle sous-entend aussi que le premier rôle de la gestion consiste à remettre de l'ordre dans ce chaos.

D'abord, la pratique n'est pas nécessairement une source de chaos. Il existe une logique de la pratique, une logique de l'expérience. Elle découle de l'engagement et de l'interprétation sur place, et reflète les antécédents de l'apprentissage de la part d'une communauté. Ce mariage de l'engagement et de l'apprentissage constitue une source interne d'ordre et de cohérence, même si on ne le dit pas de façon explicite.

Ensuite, du point de vue de la pratique, la gestion n'est pas toujours une source d'ordre. Aux yeux du praticien, la politique de gestion, la volatilité, le carriérisme, le formalisme rigide et la réorganisation constante semblent souvent être des sources de chaos plutôt capricieuses, qui ont aussi le don de nuire au « vrai travail ».

Le fait que la logique des deux perspectives – où l'une et l'autre se présentent mutuellement comme étant une source potentielle de chaos – révèle une symétrie ironique, indique que la gouvernance d'une organisation de la connaissance constitue un véritable défi. Dans la prochaine section, je vais suggérer que la création d'un dialogue stratégique qui favorise le rapprochement de ces perspectives constituera l'une des empreintes de l'organisation de la connaissance au XXI<sup>e</sup> siècle. En fait, le rôle essentiel de la gestion dans une telle organisation ne consiste pas tant à faire conformer les autres pratiques à sa logique ; il a plutôt pour but de libérer leur logique de sorte que leurs perspectives uniques puissent s'intégrer aux conversations au moyen desquelles l'organisation se gouverne en tant que système d'apprentissage.

### **L'ART DE L'INTENDANCE : LA GESTION DE LA CONNAISSANCE AU SERVICE DE LA CONVERSATION STRATÉGIQUE**

L'intérêt pour les communautés de pratique dans les organisations s'est manifesté surtout dans le contexte de la gestion de la connaissance. Au cours de la prochaine décennie, je pense que l'attention croissante accordée au savoir en tant qu'atout stratégique et source de création de valeur rendra les communautés de pratique d'autant plus importantes. Sur le plan historique, je distingue trois vagues dans l'évolution du domaine de la gestion du savoir :

La première vague était fondée sur la **technologie**. Le savoir était perçu comme étant de l'information. On

mettait l'accent sur le codage, la documentation, le stockage, la classification et l'accessibilité de l'information. La gestion du savoir était axée sur l'accès universel à l'information, grâce à la technologie informatique.

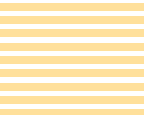
La deuxième vague misait sur les **personnes**. Le savoir était perçu comme étant la propriété des communautés humaines. On mettait l'accent sur l'établissement de liens entre les personnes, en cultivant, en reconnaissant et en appuyant leurs communautés. Les communautés de pratique jouent un rôle-clé dans la gestion de la connaissance en tant que véhicule pour le partage ciblé du savoir parmi les praticiens.

La troisième vague commence maintenant à se concentrer sur les **capacités stratégiques**. Le savoir est perçu comme étant un atout stratégique. On met l'accent sur l'intendance stratégique des domaines du savoir. La gestion de la connaissance est maintenant liée à une stratégie systématique du savoir et au potentiel des communautés de pratique en tant que véhicule pour engager les praticiens dans la conversation stratégique requise.

Au lieu de se remplacer mutuellement, ces trois vagues prennent appui l'une sur l'autre. La culture des communautés de pratique n'a pas dépourvu la technologie de pertinence, mais au contraire, elle a engendré une série de développements technologiques visant à appuyer le travail et le rapprochement des communautés. L'intendance des capacités stratégiques ne fera pas tomber les communautés de pratique en désuétude ; au contraire, elle élargira leurs rôles et introduira une nouvelle dynamique dans l'interface entre les communautés et les organisations.

Alors que la deuxième vague focalise sur les aspects opérationnels de la gestion du savoir, la nouvelle vague focalise sur sa nature stratégique. L'intégration des communautés de pratique dans l'organisation suit le même raisonnement. La principale interface entre les communautés et l'organisation n'est plus l'appui opérationnel ; c'est une stratégie dynamique du savoir. Il ne suffit plus d'être un partisan des communautés de pratique. Elles deviennent des intervenants-clés détenant des enjeux dans les capacités futures de l'organisation – des partenaires stratégiques dans une nouvelle sorte de conversation qui nécessite un engagement accru de part et d'autre.

De la part de l'organisation, l'engagement consiste à élaborer une stratégie du savoir qui puisse engager les communautés de pratique. À cette fin, il faut gérer un



portefeuille explicite de capacités stratégiques et consacrer suffisamment d'attention et de ressources à leur développement. À cause de l'engagement faisant appel à la participation des praticiens, le portefeuille ne peut être défini en termes de larges compétences essentielles, mais plutôt en fonction des domaines de connaissance qui correspondent à des communautés de pratique vivantes. La gestion de portefeuille est un exercice que les cadres supérieurs ont l'habitude de faire avec les produits et les marchés. Une bonne gestion de portefeuille transcende les « silos » de l'organigramme et nécessite l'engagement de toute l'équipe de leadership. Le portefeuille est calibré de façon dynamique, évalué régulièrement dans son ensemble, de sorte que les investissements réagissent bien à l'évolution des besoins. Dans ce cas, le même processus est appliqué à des domaines de connaissance où l'organisation a besoin d'investir. Cela exige de nouvelles structures et de nouveaux rôles organisationnels pour transcender les limites des unités fonctionnelles et rendre le processus visible et responsable.

De la part des communautés, l'engagement consiste à devenir partenaire des conversations stratégiques nécessaires à la gestion du portefeuille des capacités. En ce qui concerne leur domaine, l'engagement à l'intendance inclut notamment : les questions déterminantes, telles que les problèmes récurrents ou les outils génériques, qui nécessitent un projet subventionné pour développer des ressources de savoir (documents, leçons apprises, exemples, outils et processus); les activités menées conjointement avec d'autres communautés; la recherche et la gestion de relations avec des entités externes telles que les universités ou les partenaires commerciaux. Les communautés doivent en outre agir comme un chapitre local de communautés de pratique plus vastes, et gérer l'interface. Lorsqu'elles représentent leur pratique, les communautés doivent élargir leur perspective pour percevoir leur domaine dans le contexte d'un portefeuille réactif qui affecte les ressources de façon stratégique. Le leadership communautaire, c'est bien plus que coordonner la communauté comme une activité de partage du savoir; c'est aussi articuler la perspective de la communauté et l'intégrer dans le processus d'établissement de stratégie organisationnelle.

Cet engagement mutuel envers l'établissement d'une stratégie est primordial. Une stratégie d'entreprise pourrait toujours être du ressort d'une petite équipe qui analyse les tendances et les possibilités du marché. Une stratégie du savoir exige des échanges entre des personnes parce que les éléments du savoir sont répartis d'un bout à l'autre de

l'organisation et acquièrent une pertinence stratégique de façons inattendues. Les communautés de pratique qui gouvernent les domaines de la connaissance à l'échelle des unités commerciales constituent des nœuds importants dans cette conversation. Les praticiens apportent à la même table leur expertise de domaine ainsi que leur expérience concernant les clients, les produits et les concurrents dans le domaine. Ils sont souvent déjà membres de réseaux et de communautés de pratique plus vastes. Mais ils ont besoin les uns des autres pour faire ressortir les implications stratégiques de leur savoir, de leur expérience, et de leurs connexions; les communautés de pratique constituent un forum pour ces réflexions.

### **CITOYENNETÉ DU SAVOIR**

À mesure que nos organisations pénètrent les vagues successives de la gestion du savoir, l'adhésion aux communautés de pratique devient une expérience d'apprentissage importante à bien des niveaux. Au niveau communautaire, elle engage les praticiens dans l'intendance de leur domaine, donnant à leur identité une ampleur nouvelle par le biais d'une approche stratégique par rapport au savoir. Au niveau organisationnel, les membres de la communauté apprennent à devenir des « citoyens du savoir », impliqués dans la « gouvernance d'apprentissage » de leur organisation, en représentant leur domaine dans le contexte de processus d'apprentissage plus vastes. Cependant, les effets de cette expérience s'étendent plus généralement à la vie des membres. Le fait d'être un citoyen du savoir constituera une aptitude essentielle pour participer à une société du savoir comme celle qui émerge dans le monde d'aujourd'hui.

Cette perspective donne à l'attention accordée à la gestion stratégique du savoir dans le monde des affaires une signification plus profonde que celle qu'on attribue au simple succès des organisations. La survie de notre espèce dépend aujourd'hui vraiment de la qualité de la gestion de notre savoir à l'échelle mondiale. Avec la motivation, la liberté et les ressources nécessaires pour prendre la tête dans ce domaine, les entreprises jouent le rôle de laboratoires d'apprentissage pour le monde entier. En impliquant les membres dans le défi d'une stratégie diffusée du savoir, ces organisations deviennent un espace d'innovation où la communauté humaine apprend à se comporter comme un système social d'apprentissage.

North San Juan, Californie, janvier 2005.