



Les communautés de pratique vivent de la valeur qu'elles produisent !

Une interview de Etienne Wenger-Trayner

Etienne Wenger-Trayner est un théoricien de l'apprentissage social et consultant, leader d'opinion mondial dans le domaine des communautés de pratique et des systèmes d'apprentissage social. Dans ses différents ouvrages, le savoir humain est un acte social. Il analyse les liens entre communauté, connaissance, apprentissage et identité des membres de la communauté. Il expose une théorie de l'apprentissage basé sur la pratique. Sa théorie de l'apprentissage avec le rôle des communautés permet d'aider les organisations de tous les secteurs qui sont confrontées à de nombreux défis : concevoir des organisations plus efficaces axées sur la connaissance, créer des systèmes d'apprentissage dans les organisations...

Karine Goglio-Primard (KGP) – *Vous avez été à l'origine du concept de communauté de pratique dans votre premier ouvrage sur l'apprentissage situé, pouvez-vous revenir sur votre définition d'une communauté de pratique ?*

Etienne Wenger-Trayner (EWT) – Une communauté de pratique est un terme technique qui s'adresse à une forme d'apprentissage collectif par lequel les praticiens eux-mêmes discutent de leur pratique. Ils réfléchissent à ce qu'ils font. Ils font des améliorations, discutent des problèmes et s'entraident.

C'est une communauté très définie par le besoin d'apprendre et par le besoin d'apprendre avec les pairs. Pas simplement avec les chercheurs mais aussi avec les pairs qui parlent de leur expérience et qui utilisent leur expérience comme un *curriculum*. C'est aussi leur expérience qui leur permet de comprendre un problème et d'essayer de s'y intéresser ensemble. Il y a un élément de pratique, un élément d'engagement dans l'action qui est très important pour une communauté.

Pour continuer sur les propriétés d'une communauté de pratique, Comment est structurée une communauté de pratique ?

Il y a une grande variété de communautés. Il y a des communautés de pratique qui ont très peu de structure. Les gens se réunissent le vendredi après le boulot autour d'une bière et discutent. Ils ne disent pas on est une communauté de pratique, ils disent on discute. Mais si on écoute ce qui se passe, alors on voit qu'il y a beaucoup de discussions, de problèmes à résoudre et d'amélioration à faire à la pratique. C'est très peu structuré et dans certains cas cela marche très bien.

À l'autre extrême, il y a des communautés qui sont facilitées et même parfois par des

facilitateurs professionnels. Il y a un agenda, une liste de questions à discuter. C'est très structuré. Il y a souvent un manager qui fait du parrainage (*sponsor*) et qui relie la communauté directement à la hiérarchie de l'entreprise.

Il y a un grand éventail de structuration de communautés de pratique qui permet à l'apprentissage de se faire entre praticiens et en relation avec l'entreprise.

Si les gens se retrouvent informellement pour un lunch, la relation avec l'entreprise passe par les membres de la communauté qui ont des projets. Ils amènent l'apprentissage de la communauté dans leurs projets sans en faire un compte rendu formel. Il y a d'autres communautés qui ont un processus plus formel pour articuler les pratiques. Ils font une base de données, une sorte de mémoire de la communauté. Le degré de structuration dépend de l'entreprise dans laquelle on est et du degré auquel les communautés sont reconnues par l'entreprise comme un élément clé de son développement et de son apprentissage continu.

Est-ce que certaines communautés peuvent être pilotées par l'entreprise ?

Je n'ai jamais très bien compris le mot « piloter » en français. Ce qu'il y a d'important dans une communauté, c'est que les membres aient un sens que c'est *leur* communauté. Dans la mesure où ce que l'on appelle « pilotage » est quelque chose qui enlève le sens d'auto-gestion dans la communauté, pour moi, il y a un danger : c'est que la communauté soit une autre réunion. Une réunion de plus où ce n'est pas nous qui faisons l'agenda. Une chose de plus à faire où l'on se soumet aux demandes de l'organisation.

Alors qu'une communauté qui marche bien, c'est différent : il y a un esprit créatif.

Il y a une personne qui m'a dit, la communauté c'est le seul endroit où je peux « laisser mes cheveux tomber ». C'est l'endroit où je peux être moi-même, où je n'ai pas besoin de faire quelque chose que quelqu'un d'autre me demande de faire.

C'est un élément important pour l'identité des professionnels que la communauté soit leur communauté.

Maintenant, la communauté sert l'entreprise. L'entreprise peut poser des questions aux praticiens : on a ce problème, qu'est-ce que vous en pensez ? Cela confirme le sens que la communauté est un endroit où je suis moi-même et où mon intelligence est reconnue comme une contribution à l'entreprise. Il faut que la communauté soit un endroit où l'on peut engager son intelligence et sa perspective. Un endroit « of agency » : un endroit où la perspective des praticiens est valorisée, où elle a un effet sur ce qui se passe dans l'entreprise.

Souvent les employés des entreprises font des choses qui ne reflètent pas nécessairement leur perspective mais qui reflète la perspective d'un processus, d'un manager. Si piloter c'est contrôler, alors c'est plutôt comme un *focus group*. Dans un *focus group*, on s'intéresse beaucoup à l'idée des gens. Mais les questions sont posées par le chercheur et les conclusions finales c'est le chercheur qui les fait. Un *focus group* cela demande aux gens leur perspective mais le contrôle n'est pas avec les gens.

Je ne veux pas dire que cette auto-gestion est sans limite dans une communauté de pratique. Les praticiens d'une communauté dans une entreprise sont employés de cette entreprise. Ils emploient le temps où ils sont payés par l'entreprise pour participer à la communauté. Il faut que ce qu'ils font ensemble soit un bénéfice pour l'entreprise.

Je n'ai jamais vu une communauté où ce qui se passe est complètement à contrecourant de l'entreprise. Mais je suis sûr que cela existe. Si dans une entreprise il y a beaucoup de méfiance la communauté peut devenir un endroit rebelle. Mais si les communautés de pratique deviennent des endroits rebelles, je crois que c'est vraiment très important pour l'entreprise de se demander pourquoi. Pourquoi ils ont besoin d'être rebelles ? Il doit y avoir un problème du *design* dans l'entreprise pour que les employés aient besoin d'être rebelles.

Est-ce que l'entreprise peut poser des questions à une communauté ?

Oui tout à fait, j'ai étudié une communauté qui était en colère avec l'entreprise. L'entreprise avait fait une mauvaise acquisition d'une petite entreprise dans le domaine de la communauté sans consulter les praticiens de la communauté.

Vous avez une communauté qui peut vous donner cette perspective de la pratique, pourquoi ne pas leur demander leur avis. Ils n'ont pas demandé de prendre la décision. Ils n'avaient pas envie d'avoir le pouvoir de décision car le pouvoir de décision rendrait leur communauté trop politique probablement. C'est mieux que les décisions finales soient prises dans la hiérarchie mais que la communauté soit consultée. Pour eux c'était simplement du bon sens.

Si la communauté est consultée par l'entreprise, cela peut motiver les membres. Quelles sont les autres clés de motivation d'une communauté ?

Une grande clé de motivation d'une communauté c'est que les discussions se focalisent sur les problèmes réels de la pratique. C'est ce que cette personne voulait

dire quand elle disait je peux « laisser mes cheveux tomber ». Là je peux vraiment parler des problèmes réels et de façon vraie. C'est pour cela qu'il y a certaines communautés d'ailleurs qui ont décidé que les managers ne pouvaient pas participer. Souvent on nous demande si c'est bien que les managers participent à la communauté ou pas ? Cela dépend des cas.

Par exemple dans des entreprises de consultance, c'est souvent bien que les managers participent car ils sont souvent eux-mêmes praticiens et leur opinion est importante. Si les managers ne participent pas on ne va pas tenir compte des conclusions auxquelles on arrive. Pendant ce moment de la communauté les managers ne sont pas vraiment managers. Ils sont praticiens avec les gens de la communauté.

Mais par exemple dans une autre entreprise, les communautés avaient décidé que les managers ne participeraient pas aux communautés d'ingénieurs. Les ingénieurs disaient que si leurs managers étaient là alors il y a toutes sortes de choses sur leur pratique qu'ils ne pourraient pas dire. D'ailleurs les managers ont fait leur propre communauté.

Dans une communauté, il faut surtout être avec des gens qui comprennent pourquoi ce que tu dis c'est un problème. Pourquoi une question que tu poses, une incertitude que tu as est une chose réelle et une chose difficile. Dans le temps, ils peuvent inviter des managers pour une certaine discussion. Une communauté peut avoir des gens qui participent sur invitations mais pas comme membre à plein temps. Il n'y a pas de recette générale. Il faut trouver ce qui marche bien dans chaque entreprise pour créer ce lien entre l'entreprise et la communauté.

Quel est le rôle de l'animateur pour motiver les membres de la communauté ?

Le mieux c'est que cet animateur soit lui-même un praticien. Il n'a pas besoin d'être un expert d'ailleurs. Mais qu'il soit un praticien qui comprenne la pratique, qu'il ait lui-même des questions et qu'il arrive à trouver les sujets clés pour que les membres y trouvent de la valeur. Dans un certain sens une communauté survit de la valeur qu'elle produit.

Le rôle principal de l'animateur est aussi de s'assurer que pour ceux qui participent c'est toujours un bon investissement de leur temps et que l'équation temps/valeur est en faveur de la valeur. Il faut vraiment que la communauté soit focalisée sur ce qui produit de la valeur pour les membres parce que la valeur pour les membres c'est aussi la valeur pour l'entreprise. L'animateur est un lien fort avec l'entreprise.

Oui l'animateur est souvent manager ou directeur, c'est le lien avec la structure formelle ?

Mais je ne crois pas qu'il soit nécessaire que l'animateur soit à un certain niveau dans la hiérarchie. Il doit être un praticien respecté ...

Oui un praticien légitimé.

La question de la légitimation est importante. Et si un manager a cela c'est très bien, mais souvent être un manager c'est pas une légitimation suffisante pour être le moteur d'une communauté.

Quel est le cycle de vie d'une communauté ?

Il y a tellement de variations. Il y a des communautés qui vivent des années, plusieurs décennies, même si elles ont des hauts et des bas. D'autres ont une durée beaucoup plus courte.

– Il y a souvent au début d’une communauté un sens un peu tentatif. Est-ce que cela va me donner de la valeur ? Il y a un peu ce sens d’explorer la relation. Est-ce qu’il y a une bonne chimie entre nous ? Est-ce que je trouve que c’est un bon investissement de mon temps ?

– Une fois que cela est établi, la communauté peut établir des règles ou des ambitions. Mais je dirais que c’est quelque chose qui devrait suivre la pratique plutôt que de la précéder. C’est très différent d’une équipe. On forme une équipe autour d’un plan de travail bien défini à l’avance, et la valeur est à la fin du projet. Le problème des communautés c’est que si tu arrives avec un grand plan de travail, les gens disent je n’ai pas le temps pour cela. Il faut faire attention de ne pas effrayer les gens à l’avance.

Une communauté c’est une structure qui vit de la valeur qu’elle produit. Souvent dans une entreprise, la participation à une communauté est volontaire (pas toujours, mais généralement). Si la participation ne produit pas assez de valeur, à la fin, le degré auquel les gens s’investissent dans la communauté diminue.

La communauté est-elle une nouvelle forme de management des organisations des entreprises ? Une structure non hiérarchique, plus souple, coopérative, quasiment une structure semi formelle ?

La communauté est une structure qui permet de remplir les vides dans la structuration de l’entreprise. Appartenir à une communauté cela ne dépend pas du département dans lequel tu te trouves ou de qui est ton boss. Cela dépend de ta relation avec la pratique. Donc cela permet une structure plus souple. Une structure d’entreprise s’organise en général sur un axe, quelquefois deux, mais

ce n’est jamais suffisant. Par exemple même si l’entreprise est organisée par *business line* (par produits, par pays, par fonction, etc.), il y a toujours un axe principal et parfois un axe secondaire. Mais ces matrices ne sont pas capables de capter toutes les formes de relations qui sont importantes au fonctionnement de l’entreprise. Les communautés se mettent dans les interstices.

Si tu es organisé par produit par exemple, tu pourrais avoir tous ceux qui s’occupent du processus de fabrication qui forment une communauté. À travers les lignes de produits cela permet de créer des relations reconnues par l’entreprise mais qui ont une forme différente de l’axe principal.

Si tu es organisé par pays, c’est important que les gens qui font la même chose dans les différents pays aient une relation qui leur permette d’apprendre les uns des autres, de ne pas répéter les erreurs qui ont été faites dans l’entreprise.

Cela permet d’identifier de nouvelles formes d’organisations plus transverses. Les communautés permettent-elles de casser les silos organisationnels ?

Les silos ont une raison d’être. C’est que les humains ont seulement un cerveau et 24 h par jour. Une entreprise avec des communautés de pratique ce n’est pas nécessairement une entreprise où il n’y a pas de silos. Par exemple pour manager des budgets, c’est important d’avoir des silos où les responsabilités sont claires. C’est important d’avoir des équipes pour s’occuper des projets, et des structures formelles pour gérer les budgets. Une communauté de pratique n’est pas tellement une bonne structure pour gérer un grand budget. Il y avait un mouvement dans le *business* d’aplatir les organisations, c’est-à-dire qu’il

y ait moins d'échelons de management entre les travailleurs et le PDG. Mais ce n'est pas nécessaire pour avoir des communautés de pratique qui fonctionnent bien d'avoir une organisation plate puisque les communautés sont transversales de toute façon. Il y a des organisations militaires qui sont très hiérarchisées où il y a des communautés qui fonctionnent bien dans le transversal justement. Cela ne veut pas dire qu'il faille une hiérarchie très verticalisée et très haute. C'est simplement que la viabilité des communautés ne dépend pas de l'un ou l'autre.

Dans mon expérience, les communautés marchent bien quand il y a un engagement de la part de l'entreprise à les reconnaître de façon soutenue.

Un des problèmes que j'ai vu pour les communautés dans des organisations formelles, que ce soit dans le *business*, dans le monde gouvernemental ou dans le développement international, c'est que l'on a tendance à s'engouer pour les communautés pendant quelques années et puis plus rien. Et après cela revient. L'intérêt dans les communautés de la part du management vient par vagues, et cela a des effets très négatifs sur le développement des communautés.

Les communautés ne demandent pas grand-chose. Un petit budget pour faire des voyages, pour se retrouver en face à face une fois par an. Un *sponsor* qui prenne la communauté sous son aile. Ce sont des bonnes choses mais il faut que cela soit à long terme. Si cela va et vient... ce n'est pas bon car les gens s'engagent dans une communauté, ils s'engagent émotionnellement avec leur identité. Les gens ont besoin d'assez de reconnaissance pour que l'investissement qu'ils font dans leur communauté soit reconnu par l'entreprise comme ayant de la valeur.

C'est bien que la communauté ait quelqu'un à qui parler, qui comprend ce qu'elle fait et la valeur que cela a pour l'entreprise. Le plus simple c'est un *sponsor*. C'est très important qu'il y ait un lien entre la communauté et l'entreprise. Si la communauté a une très bonne idée, il faut qu'elle sache où elle peut présenter son idée. Il y a certaines idées qui sortent des communautés et que les praticiens eux-mêmes peuvent mettre en œuvre dans leur propre travail sans passer par l'entreprise. Parfois des idées plus importantes ont besoin de l'accord de la hiérarchie pour qu'elles se réalisent.

La communauté peut être sollicitée par l'entreprise pour résoudre des problématiques liées à l'activité de l'entreprise, avez-vous des exemples ?

Oui mais il faut que cela soit dans le cadre de la perspective des praticiens. Une communauté de pratique n'est pas une *task-force*. Par exemple, si on veut changer le système IT dans une entreprise, alors on met en place une *task-force*. Des représentants des différentes parties de l'entreprise étudient le problème et recommandent une solution. Ce n'est pas une communauté de pratique car on a besoin de perspectives différentes pour que cette *task-force* arrive à une bonne conclusion acceptée par tout le monde.

Mais par exemple, j'avais vu une communauté qui avait à résoudre un problème d'efficacité dans une compagnie de métallurgie. La communauté avait un *sponsor*. En accord avec son *sponsor*, la communauté avait décidé d'explorer ce que font les gens dans le monde dans leur domaine. Leur idée était de trouver un moyen de diminuer la consommation d'énergie de certains systèmes. C'était très intéressant de voir comment la communauté avait été inspirée

par cette exploration collective et était fière des résultats obtenus.

Puisque les communautés en général sont volontaires, la question ce n'est pas est-ce qu'on leur donne une tâche ou pas. La vraie question est : est-ce que la tâche va inspirer les membres ou est-ce que cela va être une chose de plus à faire ?

Comment les communautés contribuent à l'innovation des entreprises ?

On ne m'a jamais demandé dans mon travail d'intégrer les communautés avec le processus formel d'innovation de l'entreprise, donc je ne peux pas m'adresser à cet aspect-là. D'abord, il ne faut pas idéaliser les communautés. Les communautés peuvent être un endroit de résistance à l'innovation surtout si les gens ont l'impression que l'innovation est une menace pour leur pratique. Mais les communautés sont des sources d'innovation en toutes sortes de façon. C'est important que les gens aient un endroit où ils puissent discuter librement d'une idée, explorer cette idée, en parler avec les autres et avoir leur point de vue. Parce que souvent dans une équipe si tu as une idée très nouvelle, l'équipe doit finir son projet et on n'a pas le temps d'explorer les idées spéculatives. La communauté est un lieu de discussion où l'on n'est pas directement obligé de finir quelque chose très vite comme souvent dans un projet. C'est un lieu informel où il n'y a pas la pression d'un projet qui doit être fini pour le client. On peut explorer des choses où l'on n'est pas sûr du résultat et c'est très important pour l'innovation.

Où la communauté est un lieu favorable à la créativité, au développement d'idées et à l'innovation.

Parfois les communautés peuvent être utilisées comme *brainstorming* pour résoudre un problème urgent. Un membre va dire je ne sais pas comment répondre à la demande de mon client. Est-ce un problème auquel vous avez déjà été confronté ? Mais aussi une communauté peut être un endroit où l'on dit : j'ai pensé à ça, qu'est-ce que vous en pensez ? Est-ce que ça vaut la peine d'y penser plus ?

Souvent l'entreprise a des difficultés à tirer avantage de cette créativité des communautés. Les idées vont rester au niveau des communautés.

Ce sont des entreprises où il y a un *sponsor* ?

Non, souvent ce sont des entreprises où il n'y a pas de sponsor.

Un des rôles importants du *sponsor* c'est d'être à l'écoute pour que les bonnes idées ne restent pas coincées dans la communauté. Dans l'exemple cité précédemment, les ingénieurs ne voulaient pas que les managers participent à leur communauté. Alors, ces derniers ont fait leurs propres communautés pour s'entraider en tant que managers. Et ainsi les communautés des managers sont aussi devenues les *sponsors* de 5 à 10 communautés d'ingénieurs. Il y avait souvent des conversations entre ces deux types de communautés.

Dans notre observation des communautés de pratique, on a relevé plusieurs types de communautés : des communautés d'experts, des communautés de sachants et de non-sachants et des communautés de problématique. De votre point de vue, y-a-t-il plusieurs typologies de communautés de pratique ?

Absolument. D'ailleurs les communautés qui mélangent les sachants et les non-sachants font un exemple intéressant. Moi j'ai souvent entendu que c'est des communautés où peu à peu les sachants ne viennent plus. S'ils ont peu de temps, les experts sachants veulent passer ce temps à aborder les problèmes difficiles plutôt que de répéter les choses pour les débutants.

Ces communautés de sachants et de non-sachants sont sur des axes stratégiques de l'entreprise. C'est pour cette raison que cela fonctionne bien.

Oui, probablement des communautés, j'imagine, où les experts ont avantage à ce que les gens avec qui ils interagissent aient une bonne connaissance de ce domaine stratégique.

Oui les gens avec qui ils interagissent ont des clients qui sont importants pour toute l'entreprise. Donc cela permet de faire connaître le domaine stratégique auprès de clients dans le monde entier.

Il y a aussi des communautés d'experts fermés par invitation seulement. Par exemple, dans une grande boîte de produits de consommateurs, il y avait des communautés où c'est par invitation seulement que l'on devenait membre. C'était un honneur, et ça marchait bien.

Il y a des communautés d'experts ouvertes où les non-experts peuvent venir mais il ne faut pas qu'ils interrompent les discussions avec leurs questions de débutants. Ils viennent pour mieux comprendre comment les experts s'intéressent à des problèmes.

Il y a aussi des communautés où les experts prennent soin des connaissances des non-experts. Il y a même des communautés où les experts sont payés par l'entreprise pour

créer des formes d'apprentissage pour les non-experts au sein de la communauté. L'idée est que ce n'est pas très motivant. Alors, on a un budget pour que ces experts passent du temps à aider les non-experts.

Quels sont les principaux écueils dans le fonctionnement d'une communauté ?

Un des grands écueils c'est le temps qui n'est pas reconnu, ni valorisé. Sans reconnaissance et légitimité, cela devient du temps que les membres doivent voler à leur travail plutôt que d'être vu comme un part intégrale de leur travail. Et il y a des écueils plus spécifiques comme justement donner des tâches qui ne sont pas motivantes à une communauté. Il y a aussi les conflits interpersonnels avec quelqu'un qui attaque toujours les gens. Il y a toutes sortes d'écueils parce que c'est tout un travail, une communauté. Une communauté c'est délicat.

Quelles sont les bonnes pratiques que vous avez observées ou expérimentées au sein d'une communauté ?

Je ne sais pas si c'est une pratique mais c'est l'idée que la communauté s'auto-gère, qu'il y ait des processus pour que les membres aient un sens que c'est leur communauté. Par exemple, avoir un peu de temps pour inviter les membres à réfléchir à la façon dont la communauté peut leur donner de la valeur. Ces processus donnent un sens réel d'auto-gestion aux membres de la communauté. Une autre bonne pratique c'est ce que l'on appelle le « case clinic ». Un membre qui vient avec un problème. La communauté utilise ce problème pour apprendre ensemble. Pousser par un problème réel d'un des membres, tout le monde apprend. Ce n'est pas seulement la personne qui amène le problème qui apprend. Tout le monde apprend

en voyant comment les autres réagissent à cette question. Il y a des interactions non seulement avec la personne qui amène le problème mais aussi entre tous les membres de la communauté.

Et dans les entreprises, un acteur facilitateur qui dispose de temps pour s'occuper de la communauté est aussi une bonne pratique.

C'est l'animateur ?

Oui c'est ça, mais le mot animateur donne l'impression que la communauté est morte et doit se faire animer. Il faut simplement quelqu'un qui puisse passer un peu de temps pour s'assurer que la communauté marche bien et qu'elle produise de la valeur pour les membres.

Un acteur interface facilitateur ?

Oui, quelqu'un qui consacre une partie de son temps de travail à maintenir l'espace de la communauté. Les membres de la communauté ont juste assez de temps pour participer à la communauté, mais pas assez pour se préoccuper de son fonctionnement en continu.

C'est souvent aussi la personne qui aura une relation avec le *sponsor*. Il faut préciser qu'il y a plusieurs types de *sponsors* :

– Il peut y avoir un *sponsor* des communautés en général.

– Il y a aussi le *sponsor* d'une communauté spécifique : c'est souvent un manager dont la ligne de *business* dépend de la qualité de ce que fait la communauté.

– Et parfois il faut le *sponsor* individuel d'un membre. Une bonne pratique pour un animateur, c'est d'envoyer un e-mail au manager d'un membre pour expliquer ce que ce membre a fait pour la communauté. Ce n'est pas dans la description formelle de son job mais c'est une contribution importante. Ainsi le manager pourra se rendre compte que ce n'est pas du temps perdu, mais c'est vraiment contribuer à l'entreprise. La communauté va aussi bénéficier à sa *business unit*.

Quelles sont vos activités en Californie et au Portugal ?

Nous avons lancé un Social Learning Lab au Portugal, où nous recevons des gens d'entreprises différentes qui vont se rencontrer et apprendre ensemble. Nous n'organisons pas des séminaires d'instruction. Nous déployons toutes sortes de rencontres d'apprentissage mutuel. L'idée de ces rencontres, c'est de développer la pratique de l'apprentissage social pour s'adresser plus efficacement aux questions importantes du monde d'aujourd'hui pour les individus, les organisations, et la société.