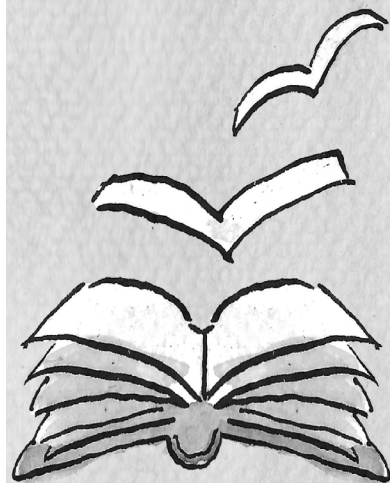


FICHES PRATIQUES POUR
UNE ORGANISATION APPRENANTE

Gouvernance et animation des connaissances



LES COLLECTIONS DU F3E

ÉCHANGES SUR



LES COMMUNAUTÉS DE PRATIQUE : UN DISPOSITIF AU SERVICE DE LA GOUVERNANCE ET DE L'ANIMATION DES CONNAISSANCES.

3.1. Une communauté de pratique, c'est quoi ?



Définition d'une communauté de pratique

Le concept de « communauté de pratique » (CP)¹ a été proposé par Étienne Wenger et Jean Lave en 1991². Si les expériences sont variées, il est possible d'en définir des caractéristiques communes. Les CP sont :

- Des regroupements de praticien-ne-s, c'est-à-dire des personnes qui ont un même métier, partagent un vocabulaire commun, des compétences, un contexte d'exercice, des normes ou encore une culture, liés à leur activité.
- Des regroupements de praticien-ne-s volontaires.
- Des lieux de partage d'informations et d'expériences liées à leur domaine d'intervention.
- Des espaces de coopération pour tenter de résoudre des problèmes qui se posent dans l'exercice de leur activité.
- Des espaces d'apprentissage, de construction collective, de professionnalisation, de réseautage.

¹ Nous avons choisi d'utiliser le diminutif de CP pour désigner les communautés de pratique. Dans le secteur des entreprises on retrouve plutôt le diminutif Cop.

² Lave, J & Wenger E, *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge: Cambridge University Press, 1991.

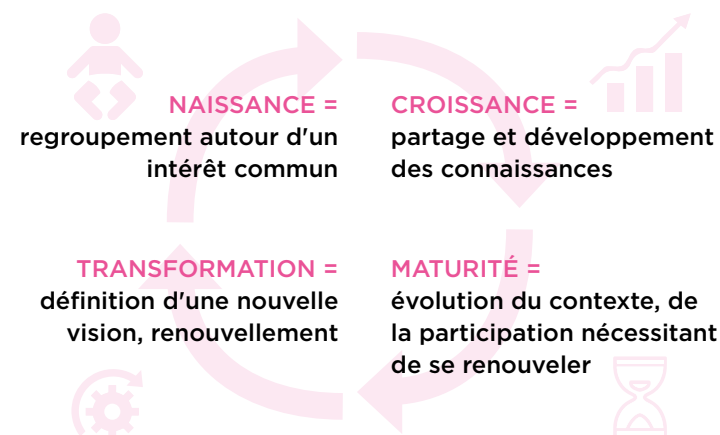
Modalités d'une communauté de pratique

Dans ses modalités de fonctionnement, une CP peut :

- Regrouper des personnes d'une même organisation (communauté interne) ou d'organisations différentes (communauté externe).
- Avoir des objectifs de production ou non.
- S'appuyer sur des rencontres physiques, virtuelles ou mixtes.
- Être autogérée ou s'appuyer sur une animation dédiée, selon qu'elle est « spontanée » ou « pilotée ».

Cycle de vie d'une communauté de pratique

Contrairement au groupe de travail mobilisé sur une période donnée, la CP peut durer dans le temps. **Quatre étapes de la vie d'une CP peuvent être identifiées : la naissance, la croissance, la maturité, la transformation³.**



À la naissance, les membres se regroupent en communauté pour donner suite à l'émergence d'un intérêt commun. **Le stade de croissance** est celui où les membres se réunissent, partagent leurs connaissances et en développent de nouvelles. **Au stade de la maturité**, le principal défi consiste à clarifier l'objet, le rôle et les frontières de la

communauté dans un contexte évolutif. Aussi, l'étape « maturité » peut conduire à l'arrêt de la CP si aucune forme de renouvellement n'est trouvée. **Le stade « transformation »** correspond à ce renouvellement trouvé de la communauté de pratique, à sa redéfinition autour d'une nouvelle vision, de nouveaux objectifs et/ou de nouvelles modalités.

³ Wenger E., McDermott R., Snyder W. M., *Cultivating Communities of Practice - Guide to Managing Knowledge*, 2002.

3.2 Comment se concrétisent les communautés de pratique dans les organisations de solidarité ?



Dans le secteur de la solidarité, les communautés de pratique peuvent être mobilisées :

- Au sein d'un programme ou d'un projet.
- Comme activité interne récurrente d'une organisation (ou d'un réseau), particulièrement dans les organisations apprenantes.

Lorsqu'elles sont liées à un programme/projet, elles visent généralement l'amélioration de leur qualité. Elles intègrent les partenaires et sont dotées de moyens techniques et financiers dédiés. Dans ce contexte, elles sont souvent utilisées en tant qu'espace pour capitaliser les pratiques et les actions mises en œuvre. Mais une fois le livrable produit et le projet/programme achevé, la CP a tendance à s'éteindre. Plusieurs organisations ou réseaux inscrivent la CP comme une activité interne récurrente, visant la montée en compétences individuelles et collectives, l'amélioration des actions et/ou le renforcement partenarial. C'est le cas, par exemple, de **l'Afdi (Agriculteurs français et développement international)**

et **de sa coopérative de compétences** qui mobilise l'Afdi nationale, les Afdi régionales et les organisations paysannes localisées. Ces CP internes sont souvent mises en place dans le cadre d'une expérimentation ou après cette dernière. Le programme ou le projet peut en effet être le levier nécessaire à leur création avant une institutionnalisation dans les activités récurrentes de l'organisation.

Ainsi, une CP peut être mise en place :

- Au sein d'une même organisation.
- Avec des partenaires de projet ou de programme.
- Dans le cas des réseaux ou des fédérations, avec des membres : cas du F3E, de l'Afdi et des MFR.
- Entre plusieurs organisations : cas du **Réseau Pratiques** impliquant ATIA, Inter Aide, ESSOR, Planète Enfants & Développement, Experts-Solidaires.

Ce sont des CP « pilotées » qui nécessitent une analyse des besoins, la définition d'un cadre, une animation, la création d'un plan d'animation, etc.⁴

3.3 Pourquoi les organisations de solidarité s'intéressent aux communautés de pratique ?

Dans leur démarche de gouvernance et d'animation des connaissances, la CP apparaît, pour les organisations de solidarité, comme un « outil » intéressant, répondant à plusieurs de leurs enjeux :

- **Egalité** : elle est composée de pairs s'adressant à leurs pairs.
- **Finalité choisie** : ses objectifs sont définis par ses membres.
- **Durée de vie variable** : elle naît et vit de la seule volonté des personnes.
- **Transversalité** : focalisée sur les pratiques, elle offre la possibilité de s'affranchir des logiques et des temporalités d'un projet et d'agréger des personnes travaillant sur des projets ou dans des organisations différentes.

→ **Engagement mutuel** : les membres s'engagent collectivement vers un ensemble d'actions (s'entre-aider, résoudre des problématiques communes, améliorer ses pratiques...) et partagent la responsabilité de la dynamique de la CP. La CP est donc perçue comme « outil » pertinent pour favoriser l'échange et faire vivre les expériences, encourager le soutien mutuel et la montée en compétences.

Cependant, les personnes ou organisations qui souhaitent développer des CP peuvent être freinées par un défaut de process clair à proposer.



⁴ À la différence de CP « spontanées » qui se créent de manière volontaire.