

FICHES PRATIQUES POUR
UNE ORGANISATION APPRENANTE

Gouvernance et animation des connaissances



LES COLLECTIONS DU F3E

ÉCHANGES SUR



DES PISTES POUR CONSTRUIRE ET FAIRE VIVRE UNE COMMUNAUTÉ DE PRATIQUE

A NOTER

Les pistes évoquées ci-après sont issues des travaux de groupes des participant·e·s à la deuxième session de la communauté de pratique « Gouvernance et animation des connaissances ».

Elles reposent sur les témoignages de trois membres du F3E à des stades différents de la vie d'une communauté de pratique :

→ **Les MFR** qui démarrent une communauté de pratique avec leur réseau international.

→ **L'Afdi** qui travaille à l'ouverture et l'élargissement de sa Coopérative de compétences.

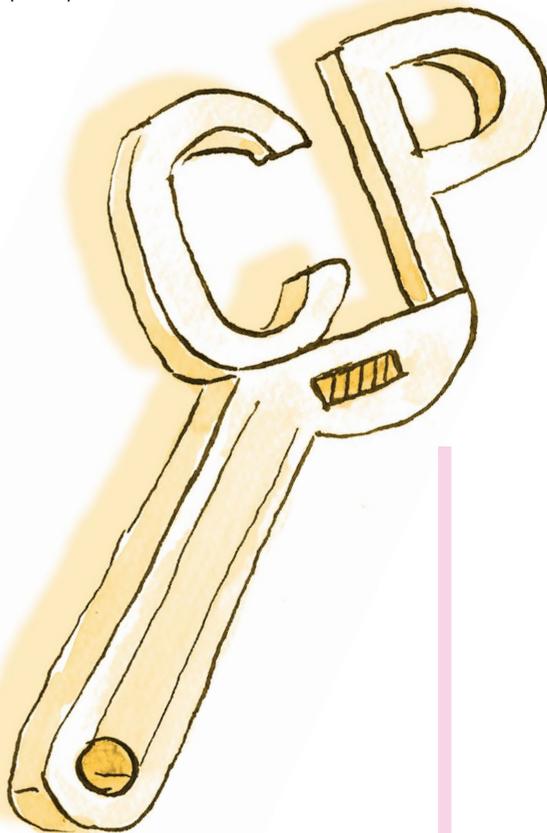
→ **ATIA** qui étudie les modalités d'évolution du Réseau Pratiques.

Elles s'appuient également sur les retours d'expériences de deux organisations extérieures au F3E :

→ Amar IMACHE de la coopérative **LISODE** pour la **CP des concepteurs de démarches participatives**.

→ Khalid IDA-ALI et Laurence BOURGOISE pour le **Lab du DSU** de l'Inter-réseaux du développement social urbain (IRDSU).

Les pistes proposées ne sont ni additives ni exclusives les unes des autres. Elles sont à explorer en fonction de vos objectifs, du fonctionnement propre à votre organisation, de votre mandat et de vos compétences et pratiques.



4.1 Initier et lancer une communauté de pratique

Avant de démarrer une CP, vous prendrez le temps de répondre aux questions suivantes :

→ Existe-t-il une définition de la CP dans votre organisation, réseau ou projet ?

→ Si oui, quelles sont les caractéristiques communes aux CP existantes ?

→ Quelle complémentarité entre la CP et les groupes de travail existants au sein de votre organisation ?

Après avoir clarifié les caractéristiques d'une CP pour votre organisation, nous vous invitons à être attentif·ve·s aux 4 points suivants.

1• Convaincre de l'intérêt d'une communauté de pratique

Le lancement ou la participation à une CP doit souvent être justifié. En tant que praticien·ne qui souhaite rejoindre une CP, vous serez probablement amené·e à convaincre votre hiérarchie des bénéfices de ce lancement ou de cette participation.

Les services des Ressources Humaines, responsables du développement des compétences, peuvent être des alliés. Inversement, en tant que managers, il pourra être nécessaire d'argumenter pour mobiliser les praticien·ne·s.

CONVAINCRE SA HIÉRARCHIE – L'EXPÉRIENCE DE L'IRDSU :

Les professionnel·le·s de l'IRDSU sont des agent·e·s publics travaillant dans les services du Développement Social Urbain des collectivités territoriales. Leur adhésion au réseau est individuelle. Pourtant, participer aux activités du réseau suppose de pouvoir se libérer du temps sur leur temps de travail. Dès lors, leurs hiérarchies doivent accepter cette participation. Pour les convaincre, les professionnel·le·s misent sur trois leviers clés :

1• la formation, la montée en compétences rapide et effective des membres, novices ou isolés dans leurs collectivités. Les membres trouvent dans le réseau des ressources cumulées depuis 1997 et régulièrement mises à jour et échangent avec des professionnel·le·s confronté·e·s aux

mêmes problèmes qu'elles-eux.

2• les informations du secteur en avant-première

L'étendue du réseau et les liens noués avec les pouvoirs publics nationaux et les acteur·ice·s de la politique de la ville permettent aux membres d'être les premiers informés de nouveautés législatives, réglementaires ou d'initiatives inspirantes.

3• la visibilité et la considération apportées à la collectivité à travers sa participation à un réseau national

Cette participation permet à des territoires de sortir de leur isolement, de se faire connaître comme un territoire actif sur le sujet, d'attirer l'attention autant que de partager des problématiques qui leur sont propres.

2• Être en phase avec les besoins effectifs des futurs membres

L'intérêt des futurs membres de la CP à en faire partie est une condition *sine qua non* au lancement et à l'existence même de cet espace. Si la CP est une initiative qui ne s'inscrit pas dans un projet spécifique, la motivation portera essentiellement sur le fait de pouvoir échanger avec des pairs, de trouver un espace pour prendre du recul et de renforcer ses compétences.

Les personnes chargées du lancement d'une CP doivent admettre que tout le monde ne vient pas pour les mêmes raisons. L'entrée dans le dispositif proposé peut par ailleurs être progressif.



RÉPONDRE À UN BESOIN CONCRET - L'EXPÉRIENCE DE LISODE :

La communauté de pratique des concepteurs de démarches participatives est née d'un besoin non couvert : celui de tester une démarche participative avant son déploiement en situation réelle. Les membres viennent enrichir leurs interventions sur le terrain pour répondre à une diversité de questionnements concrets :

- Comment élargir les représentations des différentes parties-prenantes ?
- Comment appréhender les contraintes des autres parties-prenantes ?
- Comment comprendre l'évolution d'un écosystème ? etc.

La CP offre cet espace de test. Y sont particulièrement expérimentés des jeux de plateau⁵, support à leur démarche participative. Chaque membre peut solliciter le groupe pour l'organisation d'un test et ainsi :

- Vérifier le calibrage du matériel (ex. la taille des poissons d'une rivière...).
- Anticiper les blocages ou les imprévus dans le déroulé du jeu.
- S'assurer de la clarté des consignes.
- Apprécier la fluidité de l'outil et la pertinence du timing.
- S'entraîner à animer.

⁵ Jeu de société se jouant sur plateau. Le terme « plateau » désigne ici un tablier de jeu. Exemple connu : le Monopoly. En octobre 2023, le jeu testé était un jeu de rôles sur la gestion collective de la biomasse dans les zones cotonnières au Bénin. Ce jeu s'intègre dans le cadre d'un projet de transition agroécologique dans les Zones Cotonnières du Bénin mis en œuvre par l'Institut de Recherche sur le Coton (IRC). <https://www.particip.fr/>

QUESTIONS CLÉS À SE POSER :

- Existe-t-il des besoins particuliers de montée en compétences ? Sont-elles spécifiques au métier ? Quelle est la thématique centrale ?
- Quelles sont les évolutions du secteur ? Quelles innovations pourraient répondre à ces évolutions ?
- Les membres de la CP rencontrent-ils des difficultés récurrentes dans la conduite de leurs actions ?
- Existe-t-il un besoin de socialisation de la part des collaborateur·ice·s afin notamment de lutter contre l'isolement professionnel et la solitude dans la fonction exercée ?
- Quelles sont les connaissances critiques, c'est-à-dire non formalisées et donc « fragiles », qu'il serait pertinent de capitaliser ?
- Ont-ils besoin d'un espace de résolution de ces problématiques ?



Vous identifieriez ainsi les objectifs de la CP : partager, apprendre, socialiser, résoudre les problématiques pour gagner du temps, innover, capitaliser, etc.

3• Concevoir des modalités de fonctionnement adaptées aux membres

L'intérêt à participer est essentiel mais ne suffit pas. Encore faut-il que le cadre et les modalités proposés correspondent aux envies et contraintes des membres. Ces modalités incluent notamment :

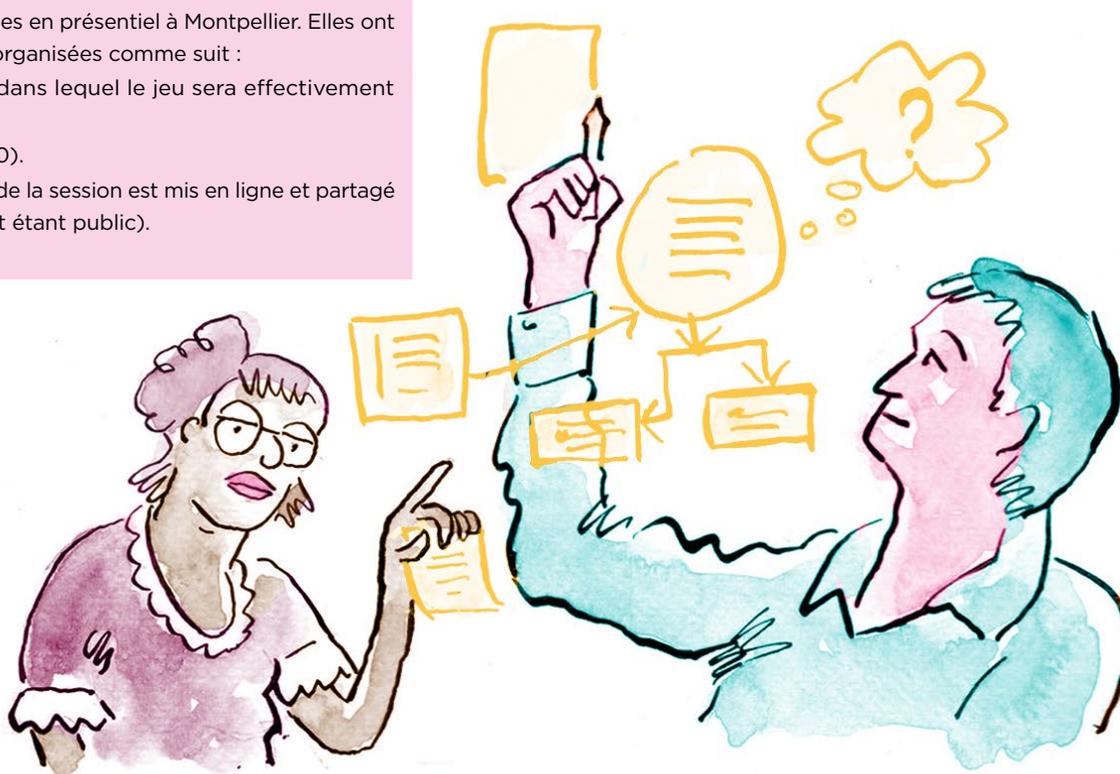
- Le format des rencontres : présentiel / distanciel / mixte.
- Le rythme et la durée des rencontres.
- Le cas échéant, le lieu des rencontres.
- Les modalités de participation : accès libre ou accès restreint.
- Les méthodes de facilitation des échanges et les outils mobilisés (forums, wiki collaboratif, portail, webinaire, etc.).
- Les rôles définis et le degré d'implication attendu (en termes de préparation, d'animation et/ou de production lors des rencontres ou entre les rencontres).

DES SESSIONS CALBRÉES - L'EXPÉRIENCE DE LISODE :

Les sessions de la CP sont organisées en présentiel à Montpellier. Elles ont une durée de trois heures et sont organisées comme suit :

- Une présentation du contexte dans lequel le jeu sera effectivement déroulé.
- Le test de l'outil (durant 1h à 1h30).
- Un débriefing. Un compte-rendu de la session est mis en ligne et partagé de manière ouverte (le site internet étant public).

L'obligation de préparation ou de production peut être un frein à la participation. Par ailleurs, certains membres voudront contribuer à l'animation de rencontres là où d'autres voudront simplement participer.



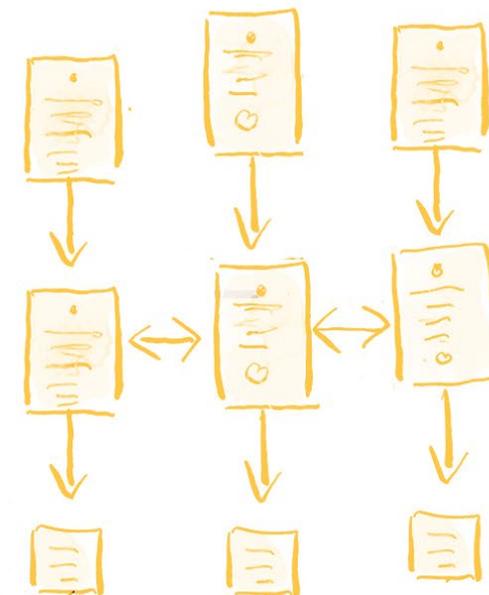
UN CADRE GÉNÉRAL ET UNE SOUPLESSE D'ORGANISATION DES MEMBRES – L'EXPÉRIENCE DE L'IRDSU

Le Lab du DSU est une plate-forme souple portée par des personnes volontaires pour organiser les échanges et productions sur un sujet. Une à deux personnes animent un groupe.

La durée et le rythme des groupes sont déterminés par leurs membres. Un groupe peut s'arrêter dès qu'il considère avoir épuisé le sujet ou qu'il n'y a plus d'actualité.

Du temps d'animation salarié-e et des moyens financiers peuvent être attribués au groupe s'il projette la création d'outils par exemple.

Cette attribution est décidée par le conseil d'administration de l'IRDSU. Le Lab du DSU offre un cadre mais au sein de ce cadre, les groupes s'auto-organisent.





QUESTIONS CLÉS À SE POSER :

- À quelles conditions les membres se sentiront-ils à l'aise pour partager leurs pratiques, leurs difficultés ?
- Les échanges doivent-ils être confidentiels ?
- Quelles sont les conditions minimales de participation imposées aux membres ?
- Faut-il créer plusieurs groupes ? Proposer des modalités de fonctionnement différenciées ?

4• Adapter l'ambition et les modalités aux premiers retours d'expériences

Bien que nourri de l'étude des besoins, attentes et contraintes, le calibrage initial peut s'avérer inadapté.

Les premiers mois de mise en œuvre de la CP peuvent servir de phase de test pour ajuster le fonctionnement au regard des premiers retours d'expériences.

Toutefois, une fois le *modus operandi* arrêté, il conviendra de le respecter afin de ne pas altérer le bon fonctionnement de la CP.

C'est davantage dans les phases d'évolution (changement stratégique, nouveaux besoins exprimés, nouveaux membres, actualités, etc) que le fonctionnement général serait à requestionner.



4.2 Animer et accompagner l'évolution de la communauté

Une CP a son propre cycle de vie. L'actualité de l'organisation, l'entrée de nouveaux membres, le départ de la personne chargée de l'animation, etc. sont autant « d'événements » à prendre en considération. Pour faire vivre et croître votre CP, nous vous invitons à être attentif·ve·s au deux points suivants.

1• Le rôle central de l'animation⁶ : plaider pour des ressources dédiées

Dans une communauté de pratique pilotée, l'animation joue un rôle essentiel. Elle vise à

dynamiser la communauté en lançant et en planifiant diverses activités, tout en assurant une participation régulière. Il s'agit aussi de créer et développer le réseau et ainsi **forger l'identité du groupe**. L'animation peut également assumer le rôle d'intermédiaire auprès des directions pour faire état de l'avancée des travaux et de leur alignement avec la stratégie.

En revanche, l'animateur·ice n'est pas forcément facilitateur·ice des rencontres ni un·e expert·e des sujets abordés.

Lors du lancement de dispositifs ambitieux mobilisant de nombreuses personnes et organisations, ainsi que plusieurs groupes d'échanges, l'animation du dispositif général devient encore plus essentielle. Elle est nécessaire pour garantir la cohérence entre les différents groupes et leur alignement avec les objectifs communs.

L'animation demande du temps, et il est donc nécessaire de disposer de ressources humaines.

Si la CP est inscrite dans un programme / projet co-financé, il est possible de se doter de moyens humains dédiés. Pour pérenniser la communauté de pratiques

au-delà de la durée du programme ou du projet, l'organisation devra faire preuve d'anticipation. Soit en concevant un dispositif qui sera autonome à la fin du programme, soit en prévoyant les financements nécessaires pour maintenir le poste d'animation. Cette mission doit être officiellement reconnue, par exemple, dans une fiche de poste ou une lettre de mission.

L'animation peut être partagée entre plusieurs personnes, ce qui garantit une continuité en cas de *turn over*.

Dans tous les cas, **l'ambition et l'architecture de la CP seront à aligner avec les moyens qui y sont dédiés.**

⁶ Gosselin, F., Barlatier, P.J., Cohendet, P., Dunlavy, P., Dupouët, O., & Lampron, F. Le partage des rôles et des responsabilités à l'égard du pilotage des communautés de pratique. *Gestion*, Volume 35, 2010.

QUESTIONNES CLÉS À SE POSER :

- Quelles sont les compétences à mobiliser pour animer une CP ?
- Est-il possible de mobiliser plus de temps ?
- Le temps d'animation est-il suffisant pour assurer ces fonctions ?
- Peut-on déléguer ou externaliser une partie de l'animation et/ou de la production ?
- Faut-il revoir l'architecture et/ou l'ambition ?



OÙ SONT-ILS-ELLES PASSÉ-E-S ?



2• Savoir remettre en question, renoncer, proposer autre chose

Que la CP soit inscrite dans un programme, un projet ou dans l'activité régulière d'une organisation, son fonctionnement est souvent le fruit de l'histoire de l'organisation et d'arbitrages entre objectifs stratégiques, contraintes internes (particulièrement dans les organisations fédératives) et moyens financiers, techniques et humains.

Une fois ce fonctionnement adopté, il peut être difficile de le modifier. Les suivants en héritent. Ceci sera également vrai pour les communautés de pratiques inter-organisations et/ou impliquant des parties-prenantes des Suds le cas échéant.

Pour faire évoluer un dispositif qui ne répond pas ou plus aux besoins et contraintes des membres, plusieurs pistes sont envisageables. Il peut être question de **revoir toute l'architecture elle-même**. Mais sans aller jusque-là, il serait éventuellement pertinent de **réduire la voilure** en resserrant par exemple le nombre de groupes d'échanges, le nombre de thématiques abordées, le rythme des sessions ou en révisant les objectifs de production. Enfin, **la charge de l'animation**, généralement confiée à une seule personne ou organisation, **pourrait être mieux répartie en envisageant de l'attribuer à plusieurs parties prenantes**.

DES CHANTIERS THÉMATIQUES AU LAB DU DSU – L'EXPÉRIENCE DE L'IRDSU

Il y a eu un « avant » Lab du DSU. Cet avant, ce sont **des chantiers thématiques orientés « métiers »**, reconduits d'année en année, au format rigide.

Ces chantiers ont répondu aux besoins initiaux de professionnel-le-s d'un métier tout nouveau - développeur social urbain - d'une politique publique elle-même nouvelle - la politique de la ville. Ils sont venus poser les bases d'un métier, ont créé un référentiel commun, ont permis d'accueillir les jeunes professionnel-le-s dans un secteur à fort turn over. Après 10-15 ans, cependant, ils ne répondaient pas aux besoins parfois plus ponctuels, sur des sujets précis (ex. «la lutte contre les discriminations »). Ils étaient devenus un «carcan» pour lequel des ajustements ponctuels ne suffisaient plus. Les espaces d'échanges devaient donc être envisagés autrement. Si ces chantiers thématiques ne manquaient pas de moyens, ils étaient cependant dépourvus d'une animation dédiée.

C'est là que se sont mis en place les groupes agiles, plus en phase avec des besoins ponctuels et précis. Ils sont animés par des personnes volontaires, porteuses de ces sujets d'échanges propices à l'innovation.

4.3 Sécuriser et accompagner la transformation

Dans le cycle de vie de la CP, l'étape sans doute la plus délicate est celle de la maturité. Elle nécessite de tenir compte des évolutions de contexte, de participation et de se renouveler. Pour passer ce cap et asseoir la pérennité de votre CP, nous vous invitons à être attentif-ve-s aux trois points suivants.

1• Faire reconnaître la plus-value de la CP

Au démarrage de la CP, il peut y avoir une émulation suffisante pour ne pas avoir à « justifier » son existence : l'intérêt commun est suffisamment moteur. Dans d'autres cas, le lancement a pu nécessiter une certaine forme de conviction de la part des initiateur-ice-s afin de donner du sens

à une telle dynamique. Reste que sur la durée, il est probable qu'il faille remobiliser, légitimer, prouver l'intérêt de la CP. Le turn over dans les organisations, des membres comme de leurs hiérarchies, peut notamment entamer la compréhension de la raison d'être de la CP.

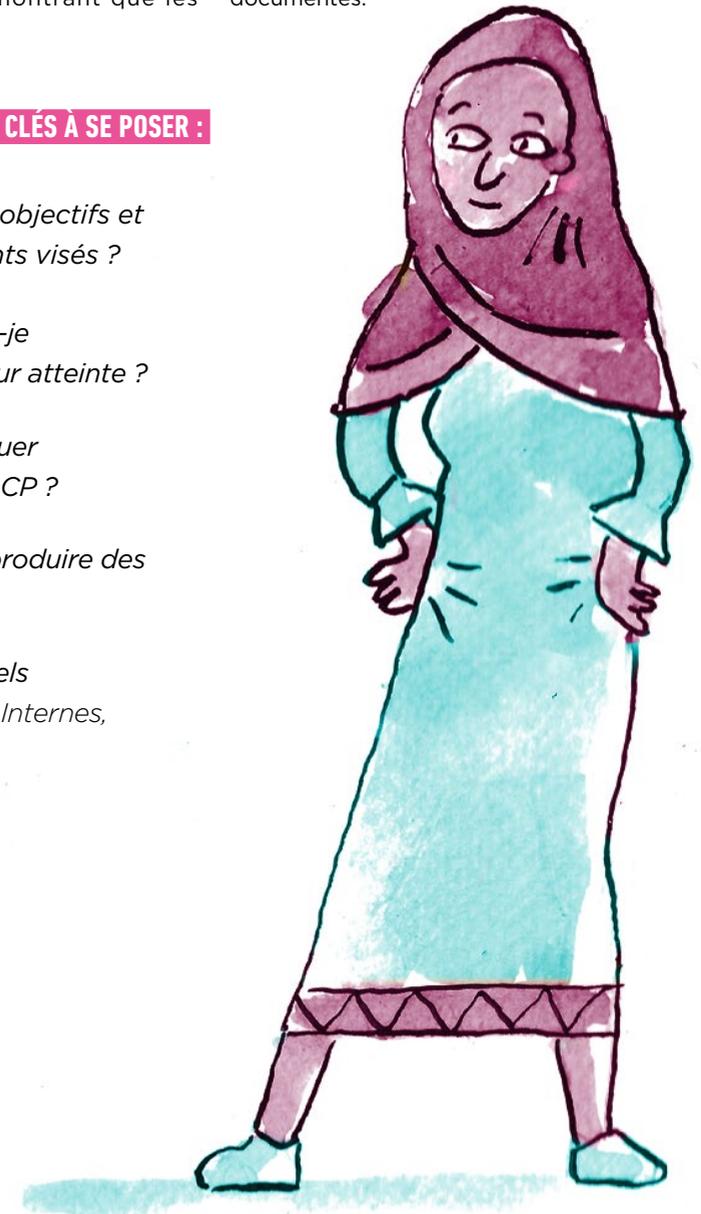
Prendre pour acquis le maintien de la participation est risqué et il convient de s'assurer de pouvoir entretenir l'intérêt des membres en ajoutant de la nouveauté, en favorisant l'innovation mais aussi en démontrant que les

objectifs visés par la CP sont atteints. Que ces objectifs soient la montée en compétences des membres, l'amélioration de la qualité des projets ou encore l'innovation, ils devront être documentés.



QUESTIONS CLÉS À SE POSER :

- *Quels sont les objectifs et les changements visés ?*
- *Comment puis-je documenter leur atteinte ?*
- *Comment évaluer les effets de la CP ?*
- *Devons-nous produire des livrables ?*
- *Si oui, pour quels destinataires ? Internes, externes ?*



2• (Re)donner du sens et se renouveler régulièrement

Des changements de personnes (membres ou animation), l'arrivée de nouveaux membres, des sujets inédits dans le secteur sont des occasions de prendre le temps de redonner du sens à la CP. Cela peut être l'occasion de réviser, si nécessaire, les objectifs tant stratégiques qu'opérationnels.

Une communication régulière et l'organisation d'événements fédérateurs seront des leviers. Ces derniers permettent notamment de valoriser le travail des membres et une prise de parole des

instances de gouvernance pour une reconnaissance collective. Ces temps forts permettent de redonner de l'envie, d'affirmer l'engagement des membres et de récompenser aussi cet engagement.

Lorsque des changements se profilent, l'organisation de rencontres physiques visant la (re)définition de la vision commune est à envisager. Rencontres qui offrent par ailleurs un espace de convivialité et de reconnaissance entre pairs pour dépasser la dimension « utilitaire » de la CP.

QUESTIONNES CLÉS À SE POSER :

→ *Le contexte d'exercice, le profil ou les enjeux des professionnel-le-s ont-ils évolué ces derniers temps ?*

→ *Est-on certain de partager encore la même vision pour cette CP ?*

3• S'assurer d'un portage politique et d'une gouvernance adaptée

La question du portage politique et de la gouvernance est fondamentale pour les CP inter-organisations et/ou des CP impliquant les parties-prenantes des Suds. La clarifier contribue à la fois à s'assurer de l'adhésion, à confirmer les objectifs, à aborder la question des moyens et du devenir des échanges et éventuelles productions.

QUESTIONNES CLÉS À SE POSER :

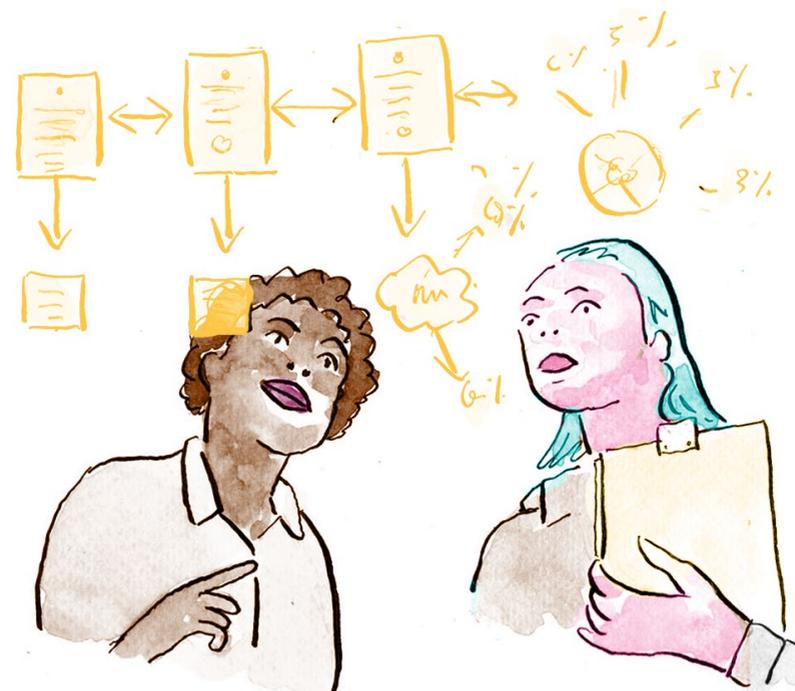
→ *Qui doit soutenir la CP ?*

→ *Comment s'assurer de ce soutien ?*

→ *Dans quelle-s stratégie-s s'inscrit la CP ?*

EN CONCLUSION

Lancer et faire vivre une CP, c'est se donner régulièrement du temps pour vérifier qu'objectifs, modalités et productions sont toujours en phase avec les besoins des membres.



DES RESSOURCES BIBLIOGRAPHIQUES POUR ALLER PLUS LOIN :

- Lave, J & Wenger E, *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge: Cambridge University Press, 1991.
- Guy Parmentier (Sous la direction de), Florence Crespín-Mazet (Sous la direction de), Karine Goglio (Sous la direction de), Denis Carrier (Illustrations), Collectif (Préface), **Le guide pratique des communautés : 71 praticiens et chercheurs partagent leurs retours d'expérience, conseils et enseignements**, 2022.
- CEFRIO, *Guide de mise en place et d'animation de communautés de pratique intentionnelles*, Québec, 2005.
- Wenger E., McDermott R., Snyder W. M., *Cultivating Communities of Practice - Guide to Managing Knowledge*, 2002.
- Gosselin, F., Barlatier, P.J., Cohendet, P., Dunlavy, P., Dupouët, O., & Lampron, F. *Le partage des rôles et des responsabilités à l'égard du pilotage des communautés de pratique*. *Gestion*, Volume 35, 2010.