



HAL
open science

Les communautés de pratique ou l'utopie de la connaissance libre et créatrice

Amaury Grimand

► **To cite this version:**

Amaury Grimand. Les communautés de pratique ou l'utopie de la connaissance libre et créatrice. Collectif. L'entreprise en paradoxes, Editions Autrement, pp.94-97, 2012. hal-04476039

HAL Id: hal-04476039

<https://hal.science/hal-04476039>

Submitted on 24 Feb 2024

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Les communautés de pratique ou l'utopie de la connaissance libre et créatrice

Amaury GRIMAND
Maître de Conférences HDR
CEREGE - IAE de Poitiers

Concept récemment apparu sur le devant de la scène managériale, les communautés de pratique rencontrent aujourd'hui un écho considérable auprès des décideurs et gestionnaires. Les chercheurs en sciences sociales ne sont pas en reste qui se sont emparés de cette forme originale de partage et de création des connaissances. D'inspiration sociologique, le concept de communauté de pratique a été développé à la fin des années 1980 par le fameux *Xerox Institute for Research on Learning* de Palo Alto. Porté par des figures emblématiques comme Etienne Wenger¹, les communautés de pratique désignent des groupes d'individus partageant une pratique, une expérience, des centres d'intérêt communs ou complémentaires et qui interagissent délibérément afin de résoudre leurs problèmes quotidiens et de mutualiser leur savoir-faire. Elles réhabilitent en même temps qu'elles les transforment les formes anciennes de compagnonnage comme les corporations de forgerons et de potiers dans la Grèce antique ou les « guildes » du moyen-âge. De cette tradition historique, la version contemporaine des communautés de pratique a conservé l'idée d'une histoire et d'un projet communs, d'engagements réciproques nés des interactions continues entre membres, de la construction progressive d'un répertoire partagé (un langage, des rituels, des modes de fonctionnement propres à la communauté).

De fait, la notion de communauté de pratique recouvre trois principes fondamentaux qui apparaissent particulièrement en phase avec le fonctionnement des organisations contemporaines :

- Un investissement libre et spontané de ses membres dans le partage de savoir-faire qui entre en résonance avec la recherche d'avantages concurrentiels fondés sur les ressources immatérielles ;
- Un mode souple et efficace de coordination qui s'inscrit en cohérence avec l'essor de l'entreprise-réseau et la nécessité de transcender les structures hiérarchiques traditionnelles ;
- Un lieu d'autonomie et de créativité qui permet aux individus de donner sens à leur travail, d'y puiser de nouvelles sources de motivation.

Dès lors, une communauté de pratique ne se confond pas avec une unité opérationnelle (elle ne vise pas à en opérer le management ; la participation de ses membres repose sur la collégialité et non sur la contrainte), pas davantage avec une structure projet (elle n'est pas soumise à un cahier des charges ou aux « livrables » du projet).

Un objet protéiforme

La définition relativement englobante du concept de communauté de pratique qu'en ont donné ses promoteurs a pu alimenter de nombreux débats quant à ses frontières distinctives. Les communautés de pratique recouvrent ainsi une réalité protéiforme. Elles peuvent concerner les guichetiers d'une agence de La Poste qui échangent entre eux des récits pédagogiques et des bonnes pratiques quant à la façon de gérer la relation avec des clients agressifs. Elles peuvent tout aussi bien impliquer les opérateurs conduite des salles de commandes d'une centrale nucléaire qui interagissent avec les personnels de maintenance afin d'enrichir leur compréhension réciproque du fonctionnement des installations. Elles débordent largement des

frontières de l'entreprise pour investir d'autres lieux de la société : des militants associatifs interagissent afin d'échanger leurs savoir-faire dans la lutte contre le Sida ; des éco-touristes partagent expériences et astuces pour voyager autrement. Des passionnés d'informatique et une partie de la communauté des *hackers*, à partir de l'innovation pionnière d'un simple étudiant, Linus Torvalds, qui créa un système d'exploitation concurrent de Microsoft, Linux (dont il publia le code source sur internet), unissent spontanément leurs forces pour apporter des corrections améliorant le programme.

La taille des communautés de pratique est elle-même éminemment variable, qui peut varier de quelques individus à plusieurs centaines. Certaines s'ancrent sur un métier (la communauté des responsables qualité dans un grand groupe industriel), d'autres sont dédiées à un processus particulier (l'amélioration du service après-vente par exemple), un client ou bien encore un outil technologique (des communautés de pratique ont ainsi émergé dans l'industrie automobile afin d'améliorer l'usage des progiciels de gestion intégrée). D'autres encore intègrent à leur périphérie des acteurs externes : la communauté de pratique des développeurs dans l'industrie du jeu vidéo a ainsi partie liée avec des communautés de joueurs. Par ailleurs, il n'est pas rare que les communautés de pratique regroupent plusieurs organisations : des réseaux de collectivités locales développent ainsi des communautés afin de mutualiser leurs bonnes pratiques et croiser leurs expertises autour d'un même thème : le traitement des déchets, le développement des services à la personne, etc. Les communautés de pratique ne diffèrent pas seulement par leur forme, mais aussi par les finalités qui les animent. Certaines sont tournées vers l'excellence opérationnelle, l'amélioration des processus ; d'autres s'orientent délibérément vers un objectif d'innovation et de création de nouvelles connaissances (on parle alors de communautés « épistémiques »).

Les communautés de pratique comme réponse aux failles de l'organisation formelle

Etudiant l'activité des réparateurs de photocopieurs chez Xerox, Julian Orr, dans une étude ethnographique restée célèbre², montre que leur savoir-faire se construit pour l'essentiel dans les interactions, les formes de socialisation qu'ils entretiennent entre eux. Bien plus que le recours aux procédures ou aux manuels d'intervention, l'acquisition de savoir-faire s'appuie ici sur le récit, la narration de faits d'armes, de pannes exemplaires permettant aux réparateurs de se transmettre astuces et autres tours de main (notamment sur ce que les bruits inhabituels peuvent révéler d'une panne). Ce que mettent en jeu les communautés de pratique, c'est ainsi une capacité d'improvisation, de bricolage, de ruse - ce que les grecs denommaient *Métis* - et qui permet aux individus d'affronter des situations inédites. On aurait tort cependant d'opposer les communautés de pratique et l'organisation formelle. Les communautés de pratique ne se créent pas contre l'organisation mais la complètent, en investissent les failles, les non-dits et les incohérences. Les règles et procédures, la hiérarchie, sont certes des leviers essentiels de coordination mais ne peuvent tout prévoir, s'avèrent parfois impuissants face à des situations nouvelles. C'est par conséquent dans les silences de l'organisation formelle que les communautés de pratique prennent tout leur sens. L'émergence de communautés de pratique au sein d'une organisation hiérarchique et cloisonnée autorise ainsi la rencontre, parfois conflictuelle, entre la connaissance tacite, celle portée par l'expérience et la pratique, et la connaissance codifiée, celle inscrite dans les bases de données et les procédures ; elle permet la rencontre du libre-échange et de l'échange sous contrainte.

Le management face aux communautés de pratique ou la tentation du contrôle

La façon dont l'entreprise s'est réappropriée le concept de communauté de pratique n'échappe pas toujours aux recettes toutes faites et aux catéchismes simplistes : ces groupes informels pourraient être « pilotés », leurs objectifs définis en amont par la hiérarchie, les innovations qui en sont issues codifiées et diffusées pour le bénéfice de l'organisation... Des intentions certes légitimes, mais qui ne paraissent guère compatibles avec le caractère spontané et informel des communautés de pratique. Confronté à l'émergence de ces réseaux informels, le management est souvent tenté de les reprendre en mains, d'en définir l'agenda, d'interférer dans leurs modes de fonctionnement. Bref, l'encadrement est souvent animé par la volonté de réintroduire un principe hiérarchique au sein des communautés de pratique. Or, l'expérience montre que cette posture s'avère contre-productive. Les communautés de pratique ne supportent guère un management directif ou un soutien trop intrusif de la hiérarchie. Pour autant, cela ne signifie pas que le management n'ait aucun rôle à jouer et soit condamné au laisser-faire. Une de ses premières tâches consiste ainsi à repérer les communautés de pratique pertinentes, les plus stratégiques pour la pérennité de l'entreprise et sa capacité d'innovation. Le management doit dès lors s'efforcer de leur apporter un soutien tant logistique (à travers l'attribution de budgets, la mise à disposition de référentiels techniques, d'outils de travail collaboratifs, la facilitation de l'accès à des experts, etc.) que psychologique (valorisation et reconnaissance des initiatives développées au sein de la communauté). Les communautés de pratique souffrent en effet souvent de l'absence d'outils et de moyens pour valoriser leurs actions et travaux développés en leur sein. Un autre point de tension tient à ce que les structures traditionnelles et communautés de pratique n'ont pas les mêmes temporalités. Là où l'horizon des managers est souvent un horizon de court terme, soumis aux exigences du reporting et à la tyrannie des indicateurs de performance, les communautés de pratique produisent rarement des effets immédiats. Ressource rare par excellence, le temps fait souvent défaut aux communautés de pratique dont la durée de vie ne peut être figée a priori.

Les communautés de pratique entre besoin de visibilité et management clandestin, construction sociale et utopie technologique

Toute communauté de pratique, pour fonder son identité propre, exprime le besoin légitime de se différencier et de définir ses frontières à l'égard de l'organisation. La communauté se dote ainsi progressivement de rituels, de signes distinctifs, d'objets tangibles qui sont autant de marques d'appartenance. De fait, l'intégration au sein de ce collectif est aussi un processus de socialisation. Poussé à l'excès, ce besoin de différenciation peut néanmoins induire un risque de coupure avec l'organisation voire faire basculer la communauté dans une forme de management clandestin. Ses membres peuvent dès lors développer rapidement une forme de relation schizophrénique : ils se plient aux règles de l'organisation formelle tout en investissant en temps caché une voire plusieurs communautés de pratique. C'est l'un des paradoxes des communautés de pratique : elles ont besoin de s'affranchir de l'organisation, d'œuvrer dans un espace informel, a-hiérarchique, où les acteurs retrouvent la dimension du plaisir à échanger ensemble, et, simultanément, elles ont besoin d'un minimum de visibilité pour que leurs membres se sentent reconnus.

Ce paradoxe renvoie à une autre ligne de tension concernant l'usage des nouvelles technologies comme support au développement des communautés de pratique. Un espace sur l'intranet dédié aux communautés de pratique peut ainsi contribuer à renforcer leur visibilité et par là même leur légitimité, tout en permettant de s'affranchir des contraintes liées au temps et à l'espace. Il y a toutefois quelque illusion à penser que la technologie puisse se

substituer aux interactions sociales. En effet, faute d'interactions suffisantes, la communauté risque de produire une connaissance froide, désincarnée, peinant à faire sens pour les acteurs. Symétriquement, à trop mettre l'accent sur le partage des connaissances via la socialisation et l'interaction entre individus, les communautés de pratique deviennent de facto fragiles, dépendantes de l'investissement de leurs membres, le départ de l'un des fondateurs pouvant en altérer durablement le fonctionnement. Par ailleurs, cette dimension identitaire voire affective des communautés de pratique ne doit pas conduire à occulter les phénomènes de pouvoir qui la traversent à l'instar de tout autre collectif. Une communauté de pratique n'est pas une auberge espagnole ; elle suppose un minimum de structuration, de mise en forme des rôles (modérateur, gestionnaire de bases de données, expert thématique, etc.).

Ce qui est en jeu au final, c'est la capacité de l'organisation à stimuler l'apprentissage au sein des communautés de pratique sans pour autant les mettre sous contrôle, à reconnaître l'importance stratégique de ces collectifs tout en acceptant qu'ils lui échappent partiellement.

¹ Wenger E., *Communities of Practice : Learning, Meaning and Identity*, New York, Cambridge University Press, 1998.

² Orr, J.E., *Talking About Machines : An Ethnography of a Modern Job*, Cornell University Press, Ithaca, 1996.