

Cultiver les Communautés de Pratique

Etienne Wenger
Richard McDermott
William M.Snyder
HBS Press March 2002

Notes de lecture

En bleu: des commentaires, des ajouts ou des interprétations

1	La valeur des Communautés de Pratique pour les organisations	3
1.1	Qu'est-ce qu'une Communauté de Pratique?	3
1.2	Une clé du succès dans la mondialisation de l'économie de la connaissance.....	3
1.3	La nature de la connaissance est un défi d'organisation	4
1.4	Cultiver les Communautés de Pratique	5
1.5	Créer de multiples types d'avantages	6
1.6	Relier le développement personnel, professionnel et les stratégies de l'organisation.....	6
1.7	Initier les organisations "au fil et à la trame" de la connaissance.....	6
2	Les éléments structurants d'une Communauté de Pratique	8
2.1	Les Communautés de Pratique ont plusieurs formes	8
2.2	Un modèle structurant: le domaine, la communauté et la pratique	8
2.3	Implications du modèle	9
2.4	Un modèle efficace comme guide pour le développement.....	9
3	Les sept principes pour cultiver les Communautés de Pratique	11
3.1	Configurer avec l'adaptabilité comme critère.....	11
3.2	Ouvrir un dialogue entre les perspectives internes et externes de la communauté.....	11
3.3	Mélanger différents niveaux de participation et d'engagement	12
3.4	Développer aussi bien des espaces privés que des espaces publics.....	12
3.5	Formuler la création de richesses et de valeurs	13
3.6	Combiner la sécurité et l'aventure, le soutien et l'épreuve.....	13
3.7	Créer le rythme de la communauté.....	14
3.8	Conclusion	14
4	Les étapes de début du développement, planifier et lancer des Communautés de pratique	15
4.1	Les étapes de développement des communautés.....	15
4.2	Etat 1: Potentiel.....	15
4.3	Etat 2: Coalescent.....	18
5	Les étapes de maturité du développement: faire croître et entretenir les Communautés de Pratique.....	20
5.1	Du démarrage au développement durable	20
5.2	Etat 3: Mature.....	20
5.3	Etat 4: Logisticien	21
5.4	Etat 5: Transformation	22
5.5	Tableau de synthèse	23
6	Les enjeux des Communautés distribués.....	24
6.1	Les principales questions des communautés distribuées.....	24
6.2	Le domaine, la Communauté et la pratique des communautés mondiales	24
6.3	Configuration des Communautés distribuées.....	25
6.4	Conclusion: Vers une vraie mondialisation.....	28
7	Les mauvais penchants des Communautés de Pratique	30
7.1	Les communautés isolées: quelles sont les maladies?.....	30
7.2	Les constellations de communautés: quelles sont les maladies?.....	32
7.3	Les organisations: quelles sont les maladies?	32
8	Manager et mesurer la création de valeur	34
8.1	Le système de connaissance.....	34
8.2	Mesure la création de valeur	34
8.3	Les étapes du processus de mesure	35
8.4	Gérer le système de connaissance	37
9	Les initiatives communautaires de gestion de la connaissance	39
9.1	Principe de configuration d'une initiative communautaire de gestion de la connaissance	39
9.2	Mettre en route l'initiative	41
9.3	Développer une pratique du développement de communauté	43
9.4	Cultiver le soutien par les parties prenantes et par le sponsoring des dirigeants.....	45
10	Retisser le monde: les communautés au-delà des organisations	47
10.1	Le système étendu de la connaissance	47
10.2	La société civile.....	48

1 La valeur des Communautés de Pratique pour les organisations

Introduction en prenant certains traits à partir des TechClubs de DaimlerChrysler, de la WorldBank, de Shell Oil et de McKinsey & Company.

1.1 Qu'est-ce qu'une Communauté de Pratique?

Les Communautés de Pratique sont des groupes de personnes partageant un ensemble de problèmes ou une passion sur un sujet et qui approfondissent leur connaissance et leur expertise dans ce domaine en interagissant de manière régulière.

- Ces personnes ne travaillent pas nécessairement ensemble au quotidien
- Elles partagent des informations, des points de vue et des avis
- Elles discutent de leurs situations, de leurs aspirations et de leurs besoins
- Elles peuvent créer des outils, des standards, des conceptions types, des manuels ou des documents
- Elles accumulent des connaissances qui les lient de manière informelle par leur apprentissage collectif
- Leur intérêt va au-delà de la seule application à leur travail professionnel
- Elles tissent entre elles des relations qui peuvent aboutir à un sens d'appartenance collectif: la Communauté de Pratique
- L'idée des Communautés de Pratique n'est pas neuve
- Dans la Rome antique, les 'corporations' de feronniers, de potiers et autres artisans y ressemblent
- les Guildes du Moyen Age fournissent un autre exemple
- [Les nombreuses écoles de peinture aussi](#)

Les Communautés de Pratique sont omniprésentes

- Nous appartenons à plusieurs d'entre elles: au travail, à l'école et dans nos loisirs...
- Certaines sont visibles, d'autres cachées
- Notre participation est forte dans certaines et peut-être assez dilettante dans d'autres

1.2 Une clé du succès dans la mondialisation de l'économie de la connaissance

Pour quelles raisons les Communautés de pratique méritent un regain d'attention des organisations alors qu'elles sont aussi omniprésentes depuis si longtemps en leurs seins?

- La nouveauté ne réside pas dans le principe des Communautés de pratique, mais dans la primauté de la connaissance pour construire des avantages concurrentiels
 - Les Communautés de pratique sont des fabriques de connaissance qui permettent aux organisations de gérer la connaissance avec le même professionnalisme utilisé pour gérer d'autres actifs de l'organisation.
 - Il s'agit donc pour les organisations de comprendre comment développer ces structures pour répondre à l'explosion des connaissances et rester dans la course en se focalisant dans des domaines critiques à sa survie
- Ces changements sont concomitants aux restructurations économiques
 - A l'intérieur, les entreprises s'organisent en plates-formes focalisées sur des micro-segments de marché et ont tendance à se fragmenter
 - A l'extérieur elles développent des échanges croissants avec des partenaires dans le contexte de l'entreprise étendue
 - Ces fragmentations et multiplications d'échanges ont tendance à disperser la valeur ajoutée dans de nombreuses entités
 - Les Communautés de pratique permettent de relier entre elles ces différentes entités de manière à retenir le sens global de la connaissance au service de la stratégie de l'organisation
- Les marchés se globalisent de plus en plus rapidement et au-delà de la part de marché, les entreprises entrent en compétition pour attirer des talents
 - Les Communautés de pratique de classe mondiale possèdent le magnétisme propre à attirer ces talents
- Cette nouvelle importance tactique de la connaissance demande aux organisations de prendre en compte dans leurs plans stratégiques outre la dimension marché, celle de la connaissance
- La stratégie de connaissance dépend notamment des Communautés de Pratique
- Amoco et l'US-Navy ont déjà pratiqué cet exercice

- Le processus commence par fixer des buts stratégiques, analyse les 'compétences clés', les processus organisationnels correspondants et les activités principales.
- Les 'domaines principaux' de connaissance en sont alors déduits
- Enfin, les acteurs principaux de ces domaines sont identifiés la manière de connecter ses Communautés de Pratique potentielles, coalescentes ou existantes

1.3 La nature de la connaissance est un défi d'organisation

Bien que les dirigeants reconnaissent clairement la valeur de la connaissance, la manière de s'y prendre vis-à-vis d'elle, reste plutôt mystérieuse.

Le mythe de la capture mécaniste de la connaissance dans des bases de données a conduit, dans un passé récent, pas mal d'organisations vers des échecs cuisants. Elles commencent à reconnaître comme un défi la posture à adopter vis-à-vis de la connaissance qui ne peut être celle prise pour les biens matériels: la connaissance ne peut pas être gérée uniquement par le traitement de l'information.

L'essence de ce défi repose en partie sur la compréhension de quelques points concernant l'art d'apprendre.

1.3.1 La connaissance humaine se nourrit de l'acte d'apprendre

- Si un de vos amis vous dit qu'il a lu plein de bouquins sur la neurochirurgie et qu'il est prêt à vous opérer du cerveau, il est de votre droit de décliner poliment
- L'apprentissage de la chirurgie découle des nombreuses opportunités qu'un praticien a d'interagir avec d'autres qui ont réalisé des opérations
- Par exemple, en neurochirurgie, un praticien peut réaliser un long déplacement pour aller opérer avec un collègue afin de raffiner sa technique
- La connaissance d'un expert est le résidu de ses actions, de ses réflexions, de ses conversations et de ses lectures (et correspond généralement à un recoupement cohérent de toutes ses 'sources' et stimulations qui conduit à l'intime conviction de pouvoir répéter 'la chose' ou de la repérer à coup sûr...)
- La connaissance est bien plus qu'un corpus documentaire ou une base d'information: ce n'est pas réductible à un objet

1.3.2 La connaissance est tacite autant qu'explicite

- Tout le monde sait: "qu'on en sait plus qu'on ne peut le dire", tout ne peut pas être codifié et transformé en information.
- Cet état de fait peut constituer un avantage concurrentiel, car la connaissance n'est pas facilement transférable (sauf un transfuge...)
- Le partage de connaissance se base sur des interactions reposant sur des processus informels de transfert de connaissance: le conte, la conversation, la répétition, l'apprentissage
- Il est souvent constaté que l'utilisation de connaissances explicites est réalisée dans la pratique grâce à des échanges tacites
- Les Communautés de Pratique facilitent la codification de la connaissance

1.3.3 La connaissance est un phénomène tant social qu'individuel

- Vous savez que la terre est ronde et qu'elle gravite autour du soleil, c'est une connaissance qui a été produite par la communauté scientifique et que vous avez accepté
- L'expérience d'apprentissage est individuelle, la connaissance est de nature collective
- Le corpus de connaissance est issu d'interactions multiples entre les membres d'une communauté - le cas de la communauté scientifique est un exemple typique incluant désaccords, controverses, engagement collectif...
- Il faut reconnaître que ce corpus dépasse souvent les capacités d'un seul individu
- La complexité des problèmes nécessite souvent la corrélation de multiples points de vue
- La controverse est une marque de vitalité d'une communauté. L'équilibre dynamique entre le soutien et la controverse peut être une source vivifiante pour elle.

1.3.4 La connaissance est dynamique

- Qui aurait pu dire qu'on pouvait faire un shampooing conditionneur composé de silicone si deux amis d'école qui se fréquentaient périodiquement, l'un appartenant à la division human care et

[l'autre aux applications industrielles du silicone d'un grand chimiste, ne s'étaient pas parlés de leur préoccupation un soir à Lyon?](#)

- C'est à la frontière de la connaissance que se crée l'innovation.
- Plus les interactions augmentent, plus la créativité croît.
- Là encore, la connaissance n'est pas un objet qui peut-être rangé, possédé, déplacé comme un équipement ou un document (est-ce que Bill Gates et Microsoft ont augmenté leur connaissance quand il a acquis les manuscrits de Léonard de Vinci?)
- La connaissance est un mélange de compétence, de capacité, de compréhension et de relation entre les membres d'une communauté

1.3.5 Une structure sociale au service des organisations

- Les entreprises ont mis en place, ces dernières décennies, les équipes projets apportant de la valeur ajoutée immédiate au client. Elles se défont pour se recomposer différemment selon les nouvelles opportunités et donc ne sont pas propice au maintien du capital social donc à la connaissance
- Les équipes opérationnelles permanentes sont généralement focalisées sur des objectifs à court terme qui relègue la connaissance au deuxième plan
- Les initiatives traditionnelles de formation du personnel sont souvent éloignées des besoins concrets des personnes dans leur quotidien car très souvent centralisé et administré par des fonctions spécialisées (corporate university, institut de formation...)
- La Communauté de Pratique est une structure sociale idéale pour faire face à cette complexité et permettre de trouver un équilibre opérationnel apte à épanouir les processus d'apprentissage adéquats permettant de conserver et de faire croître la connaissance

1.4 Cultiver les Communautés de Pratique

- Les communautés de pratiques se développent d'elle-même et s'épanouissent même si elles ne sont pas reconnues dans l'organisation
- Leur santé dépend d'abord de l'engagement volontaire de leurs membres et de l'émergence du leadership interne
- Leur capacité à assurer la logistique de la connaissance comme un processus vivant repose en partie sur l'informel et l'autonomie
- Tout semble donc très naturel! Pourquoi faut-il cultiver les communautés de pratique?
 - L'analogie de la culture est la bonne
 - une plante pousse toute seule, que la graine soit plantée avec le soin du jardinier ou apportée par le hasard du vent
 - On ne peut pas tirer sur la tige, les feuilles ou les pétales pour accélérer la croissance
 - Par contre, on peut contribuer à une saine croissance: Travailler le sol, mettre de l'engrais, arroser, faire attention à l'exposition au soleil, protéger contre les parasites et les mauvaises herbes
 - Il y a aussi des choses à ne pas faire: retirer la plante du sol pour voir si elle a de bonnes racines
- Correspondance dans les organisations
 - Les Communautés de pratique poussent toutes seules, certaines nécessitent des semilles attentives.
 - Pour contribuer à une saine croissance: valoriser l'apprentissage réalisé, dégager du temps et des ressources, inciter à participer, supprimer des barrières
 - Légitimer leur influence
- Si rien n'est fait, elles n'atteignent pas leur plein potentiel
 - Certaines communautés peuvent ne pas se développer,
 - simplement parce que les gens ne se connaissent pas
 - qu'ils n'ont pas assez de temps ou d'énergie à consacrer au développement de la communauté
- Par contre, il ne faut pas trop en faire
 - La configuration et le développement : solliciter et encourager plutôt que planifier, diriger et organiser les activités
 - Le processus de construction est plutôt une négociation mutuelle
 - On ne peut pas violer les règles du processus naturel de développement
 - Il faut comprendre comment travailler avec ces règles

1.5 Créer de multiples types d'avantages

Les Communautés de Pratique ne sont pas la panacée universelle qui vont remplacer toutes les formes d'organisation dans l'entreprise. Si on place l'espérance de création de valeur au bon niveau, les Communautés de Pratique, outre leur rôle de logisticienne de la connaissance, peuvent permettre de concilier sur le court et le long terme, des avantages aux organisations ainsi qu'aux personnes.

	Court terme	Long terme
Organisation	<p>Améliore les résultats business</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Aide à la résolution de problème ➤ Réponse rapide aux questions ➤ Réduction de coût, gains de temps ➤ Qualité de décision ➤ Plus de perspectives sur les problèmes ➤ Coordination, standardisation, synergies entre services ➤ Réaliser une stratégie ➤ Assurance qualité ➤ Capacité à la prise de risque grâce au support de la communauté 	<p>Développe des capacités organisationnelles</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Compétence de conception de plan stratégique ➤ Autorité vis-à-vis des clients ➤ Retenir des talents ➤ Projets de développement de la connaissance ➤ Capacité au Benchmarking de l'industrie ➤ Capacité d'analyse de l'émergent ➤ Développer de nouvelles options stratégiques ➤ Capacité à prévoir les innovations technologiques ➤ Capacité à profiter des opportunités liées aux marchés émergents
Membres	<p>Améliore l'expérience du travail</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Aide face aux défis ➤ Accès à de l'expertise ➤ Meilleure contribution à son service ➤ Confiance accrue dans sa capacité à approcher les problèmes ➤ Plaisir d'être avec ses collègues ➤ Participation plus signifiante ➤ Sens d'appartenance 	<p>Développement Professionnel</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Compétences et savoir-faire ➤ A la pointe de la connaissance d'un domaine ➤ Réputation professionnelle ➤ Capacité à changer de poste, y compris vis-à-vis du marché ➤ Identité professionnelle

Table 1.1 Dimensions de la création de valeur.

Ce tableau croise les dimensions organisation/membres avec le court terme / le long terme chaque champ illustre un avantage en partant des plus concrets.

1.6 Relier le développement personnel, professionnel et les stratégies de l'organisation

La capacité à trouver un équilibre entre les avantages procurés aux membres en synergie avec ceux procurés à l'organisation est un des points essentiels à traiter pour une communauté de Pratique. Elles relient donc le développement personnel et les stratégies des organisations.

1.7 Initier les organisations "au fil et à la trame" de la connaissance

Le passage vers la codification ou l'apprentissage dans ses communautés de pratique et l'application des processus dans son service (entité hiérarchique de l'organisation) permettent à l'homme d'assurer un équilibre dynamique entre ces deux espaces. Les différentes facettes et les nouveautés de cette osmose doivent être expliqués aux organisations.

C'est la marque d'un renouvellement de l'organisation matricielle, mais il ne s'agit plus d'un double rapport de comptes à rendre hiérarchique et fonctionnel, il s'agit, du côté de l'organisation hiérarchique d'un rapport d'allocation budgétaire et de comptes à rendre (la trame) et du côté des Communautés de Pratique de cultiver le savoir-faire, le savoir être et donc la connaissance appliquée à un domaine fonctionnel donné

(le fil). L'objectif des Communautés de pratique est d'améliorer l'applicabilité de la connaissance dans le service: les rapports sont franchement clarifiés par rapport à l'organisation matricielle dans sa compréhension précédente.

2 Les éléments structurants d'une Communauté de Pratique

Exemple de la Communauté HP sur le "logiciel à haute disponibilité", c'est considéré par HP comme une communauté d'apprentissage.

2.1 Les Communautés de Pratique ont plusieurs formes

Il est important de reconnaître cette diversité et de comprendre les caractéristiques communes lorsqu'on s'occupe de développement de communauté

- Petites ou grandes: quelques spécialistes, plusieurs centaines de membres, exceptionnellement plus d'un millier.
- Avec une durée de vie plus ou moins longue: les fabricants de flûtes dans les environs de Boston (une centaine d'année), mais le développement d'une pratique prend du temps, la durée de vie semble être supérieure à quelques années...
- Distribuées ou concentrées géographiquement: les NTIC rendent possible des communautés très dispersées géographiquement
- Homogènes ou hétérogènes vis à vis des attributs des personnes: les gens peuvent avoir des formations initiales, des parcours professionnels et des situations analogues ou différentes. Ce qui fait l'unité au cours du temps, c'est le partage autour d'une pratique.
 - A l'intérieure de frontières ou transversales
 - Dans une division: réunit typiquement des personnes qui ont à résoudre des problèmes analogues, les personnes s'occupant des réclamations clients par exemple.
 - Dans l'entreprise: permet de capitaliser des expériences dont l'impact est important et qui sont éclatées dans différents services ou unités. Par exemple, les responsables sécurité dans un groupe de chimie.
 - Dans différentes organisations: fréquent dans le contexte de l'entreprise étendu, la communauté acheteurs / fournisseurs de disques durs est un exemple
- D'initiatives spontanées ou intentionnelles vis-à-vis de l'organisation
- Pas reconnues ou institutionnalisées par l'organisation

2.2 Un modèle structurant: le domaine, la communauté et la pratique

Cette variété résulte de la combinatoire associée à trois descripteurs: le domaine, la communauté et la pratique

- **Le domaine:** c'est la plate-forme commune qui inspire, conforte le sens d'appartenance et qui offre un cadre pour tester ses idées, ses conceptions... La compréhension mutuelle du domaine est un point déterminant pour la communauté, c'est sa raison d'être. Ça peut-être aussi mondain que le savoir-faire en matière de nouvelle cuisine ou pointu comme la maîtrise de la conception d'ailes d'avion. Le domaine peut évoluer au fur et à mesure de l'histoire de la communauté: il y a apparition et remplacement de sujets chauds au fil du temps.
- **La communauté:** c'est la fabrique sociale de l'apprentissage, ce qu'on a dans la tête est aussi important que ce qu'on a dans le cœur. L'interaction régulière est une donnée. Si le terme communauté est dérivé de commun, ce n'est pas synonyme d'uniformité. La taille influe sur la configuration: en dessous de 15, c'est un groupe intime, entre 15 et 150, c'est généralement plusieurs petits groupes constitués autour de critères géographiques ou par sujets au-delà de 150, la dimension locale devient généralement forte. La participation se fait sur la base du volontariat. Le leadership interne doit se développer, et n'est pas l'apanage d'un seul membre: il s'agit d'une écologie du leadership. La relation de l'engagement individuel vis-à-vis de la communauté n'est pas celle du consommateur au producteur: la participation se fait car il s'agit aussi de défendre l'intérêt commun et collectif. L'apprentissage a lieu dans une atmosphère d'ouverture dont une prémisses est la situation de confiance. L'intensité de la relation, équilibre vivant entre soutien et défi, est un point déterminant pour la vie de la communauté.
- **La pratique:** ce sont des actions collectives, de l'intention au résultat. Une des tâches, c'est d'établir la base des connaissances communes, partagée par les membres, qu'il s'agisse des connaissances existantes ou avancées. Des interactions liées au partage et au transfert de connaissance naissent souvent les idées d'innovations. Les objets de la pratique sont variés: examen de cas, histoires & contes, des heuristiques, des enseignements sur les expériences passées, des théories, des modèles, des expertises... La pratique s'appuiera sur des outils appropriés dont l'utilisation et la configuration vont être négociés au sein du groupe. La communauté doit établir un équilibre dans sa pratique entre les aspects de la connaissance qu'elle peut codifier et ceux qu'elle ne sait pas. La pratique peut

être comparée à la culture d'un champ qui évolue tous les jours et se transforme, reflétant la mémoire des travaux passés: on retrouve les mauvaises herbes là où on les laisse, on récolte là où on sème, ça pousse mieux là où on a travaillé le sol et mis de l'engrais et parfois on trouve des plantes non prévues ou non souhaitées...

2.3 Implications du modèle

L'analyse en trois composantes, domaine, communauté et pratique facilite le développement de communauté en apportant un cadre aux discussions de fondation.

2.3.1 En quoi les Communautés de pratique diffèrent des autres structures d'organisation?

	Objectif	Participant	Clarté des limites	Qu'ont-ils en commun ?	Durée
Communautés de pratique	Créer, développer et échanger le savoir, développer les aptitudes individuelles	Auto-sélection basée sur les connaissances spécialisées ou la passion pour un thème particulier	Floues	La passion, l'engagement et l'identification au groupe et son savoir-faire	Évoluent et prennent fin de façon organique (dure tant que le thème et la valeur, ainsi que l'intérêt d'apprendre ensemble, son pertinents)
Communautés d'intérêts	Être informé	Quiconque est intéressé	Floues	L'accès à l'information et sentiment de similarité d'idées	Évoluent et prennent fin de façon organique
Réseaux informels	Recevoir et transmettre des informations, savoir qui fait quoi	Amis et relations d'affaires, amis d'amis	Non définies	Un besoin mutuel et des relations	N'ont pas véritablement de début ni de fin (existe tant que les personnes sont en contact ou se souviennent les un des autres)
Équipes projets	Accomplir une tâche spécifique	Personnes qui jouent un rôle direct dans l'accomplissement de la tâche	Clares	L'objectif du projet et étapes clés	Fin prédéfini (lorsque le projet sera terminé)
Équipes opérationnelles	Prise en charge d'opérations ou de processus à durée indéterminé	Membres désignés par la direction	Clares	La responsabilité partagée pour l'opération	Sont censés être continus (mais dure tant que l'opération la nécessite)
Départements formels	Livrer un produit ou un service	Quiconque dépendant du responsable du groupe	Clares	Les exigences de l'emploi et les buts communs	Sont censés être permanents (mais dure jusqu'à la prochaine réorganisation)

2.3.2 Les types de participation

Le domaine, la communauté et la pratique, sont non seulement utiles pour définir la communauté mais représentent aussi les aspects qui motivent la participation: c'est presque une typologie des membres

- Ceux qui participent pour développer un domaine qu'ils ont à cœur
- Ceux pour qui la communauté permet d'interagir entre pairs et qui partagent quelque chose d'important en commun avec des personnes qui les comprennent
- Enfin ceux qui ont envie de produire une chose sachant quelle sera appréciée. D'autres souhaiteront de l'aide à découvrir et comprendre un standard, le bon emploi d'un outil etc....

2.4 Un modèle efficace comme guide pour le développement

Il faut retenir que le modèle basé sur le domaine, la communauté et la pratique a une valeur opérationnelle pour les praticiens souhaitant développer des Communautés de Pratique et en particulier :

- Pour **le domaine**
 - Quels sont les sujets, les questions, les problèmes qui sont vraiment importants pour nous?
 - Qu'est ce qui ne nous regarde pas?
 - Comment sommes nous reliés à la stratégie de notre organisation?
 - Quelles sont les questions à la pointe du progrès dans notre domaine?
 - Quelle part de leadership souhaitons nous développer, avec quel niveau d'engagement?

- Quelle sphère d'influence voulons-nous développer?
- Pour **la communauté**
 - Quels rôles les personnes veulent-elles / doivent-elles jouer?
 - Quels sont les rendez-vous de la communauté et leur fréquence?
 - Comment allons-nous nous rencontrer de manière récurrente?
 - Comment équilibrer les différentes tendances qui ne manqueront pas d'émerger?
 - Comment allons-nous faire face aux conflits?
 - Comment allons-nous accueillir et rechercher les nouveaux arrivants?
 - Comment partagerons-nous, la logistique de la communauté et ses diverses tâches ou projets?
- Pour **la pratique**
 - Quelles connaissances doivent-elles être partagées, développées, et documentées?
 - Quelles activités d'apprentissage devons-nous mener?
 - Comment organiser notre bibliothèque électronique?
 - Comment trouver un équilibre entre les processus à formaliser et les différences à préserver?
 - Quels doivent être les projets entrepris par la communauté?
 - Comment pouvons-nous nous comparer à ce qui se pratique à l'extérieur?
 - Comment allons-nous communiquer avec l'extérieur?
 - Quels sont les intervenants avec qui nous souhaitons avoir des échanges: les hôtes de la communauté?

3 Les sept principes pour cultiver les Communautés de Pratique

Une communauté attractive est vivante. La vie utilise des temps et des espaces. Elle est d'autant plus passionnante que ses temps et ses espaces permettent de trouver un équilibre dynamique entre le divertissement, l'approfondissement, la sécurité, l'aventure, l'épreuve, l'action et le résultat. Combiner avec intelligence ces différents espaces et ces différents temps, c'est configurer la communauté.

Le but de cet exercice de configuration c'est de permettre à la communauté de révéler sa propre direction interne, sa personnalité et son énergie. Mais quel est le rôle rempli par la configuration d'une "institution humaine", qui est par définition, naturelle, spontanée et auto-dirigée? Comment guider une telle institution pour qu'elle réalise que faire et quoi faire pour devenir vivante? Notre expérience nous a permis de repérer 7 critères :

1. Configurer avec l'adaptabilité comme critère
2. Ouvrir un dialogue entre les perspectives internes et externes de la communauté
3. Mélanger différents niveaux de participation et d'engagement
4. Développer aussi bien des espaces privés que des espaces publics
5. Se centrer sur la création de richesses et de valeurs
6. Combiner la sécurité et l'aventure, le soutien et l'épreuve
7. Créer le rythme de la communauté

L'objectif de rendre ces critères explicites n'est pas de donner des recettes, mais de mettre en perspective les éléments de configuration pour adopter une posture plus éveillée et dynamique à leur égard lors du développement de la communauté.

3.1 Configurer avec l'adaptabilité comme critère

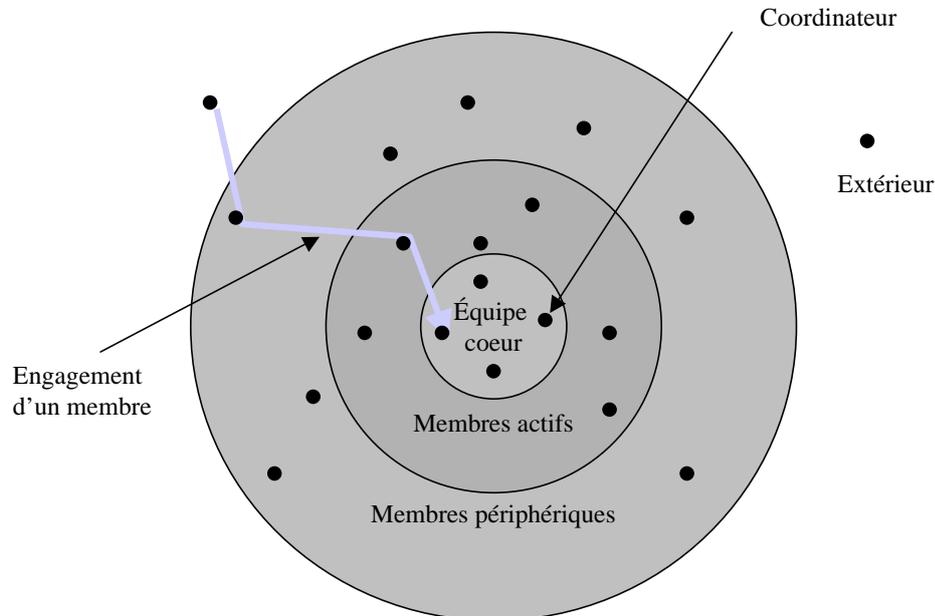
- Les communautés sont généralement dérivées d'un réseau partant d'un membre fondateur
- Les communautés qui vivent reconfigurent leur paysage à mesure qu'elles avancent
 - Le coordinateur et quelques membres de l'équipe ont évidemment beaucoup d'idées sur la vision future de la communauté, mais leurs premiers actes sont très simples
 - Pratiquer une réunion hebdomadaire dont le but principal est de comprendre comment attirer de nouveaux membres
 - Quand une première dynamique s'instaure, il est alors temps de dériver les infrastructures correspondantes: un site intranet, un petit projet, des relations avec une autre communauté...
 - Un à un, les autres éléments de la vision vont petit à petit s'introduire, si le besoin est là, sinon, il faudra oublier cette 'bonne' idée
- Les méthodes sont aussi importantes pour le développement d'une communauté que les infrastructures le sont pour le développement d'une région: un bon coordinateur, une bonne méthode de résolution de problème sont autant d'atouts.
- Il faut garder un principe en tête lors de cette configuration: l'adaptabilité. Le but de cet exercice de configuration, c'est de catalyser l'évolution. Il est donc important d'éviter l'instrumentalisme.
- Eviter le syndrome du bricoleur qui ne peut jamais commencer son travail parce qu'il n'a pas le bon outil, le bon matériau, la bonne colle...

3.2 Ouvrir un dialogue entre les perspectives internes et externes de la communauté

- Configurer la communauté repose sur la recherche de l'expérience des parties prenantes
 - C'est différent de la conception d'une équipe de travail qui est constituée avec un objectif imposé
 - Les gisements de valeurs et les découvertes à faire dépendent ici de l'expérience collective des membres de la communauté
 - Il s'agit, en final, d'être au clair sur les problèmes que la communauté va résoudre car ils apportent de la valeur et que leurs résolutions engagent le partage de connaissances.
- Mais l'ouverture sur l'extérieur permet souvent d'ouvrir à des perspectives nouvelles pour la communauté
 - Un frein fréquent est le doute des membres sur la capacité de cette communauté à leur apporter un meilleur service que celui qu'ils ont grâce leur propre réseau personnel
 - Il s'agit en particulier de développer un dialogue autour de la communauté sur ce qu'elle pourrait offrir

- Il peut être judicieux d'informer les membres de résultats obtenus par des communautés dans des organisations extérieures
- Un intervenant, avec un œil neuf peut aussi apporter un miroir à l'équipe dirigeante et au coordinateur
- Ainsi, la communauté peut découvrir sa légitimité et de nouvelles possibilités qui seront des mobiles pour agir

3.3 Mélanger différents niveaux de participation et d'engagement



Les degrés de participation à la communauté

- Il est bon d'avoir un mélange de différents engagements
- Une communauté a un coordinateur
- Il est fréquent d'avoir trois niveaux de participation: l'équipe cœur, les membres actifs et ceux périphériques. Enfin, il y a les personnes qui connaissent l'existence de la communauté
- Le groupe cœur dépasse rarement plus de 10 à 15 % de membres, c'est celui qui est rassemblé autour du coordinateur et qui assure le principal de la logistique et des efforts
- Le groupe des actifs regroupe les personnes qui participent régulièrement aux événements de la communauté mais avec une intensité variable et un degré d'engagement moins fort
- Les gens de la périphérie sont plutôt des observateurs qui tirent profit des interactions entre les deux groupes précédents. Certains le font car ils se sentent novices, d'autres n'ont pas de temps. Dans une équipe, on se débarrasserait de ces gêneurs. Dans une communauté, ils peuvent apporter un jour une contribution parfaitement novatrice et significative
- Enfin, il y a ceux qui sont les voisins intellectuels: des clients, des fournisseurs...
- Les acteurs de la communauté passent d'un niveau à l'autre de leur propre chef: il s'agit de les inviter, non de les contraindre
- Il peut être propice de créer des espaces semi-privés pour faciliter l'interaction entre certains sous-groupes, voire même faciliter des conversations privées.
- Un site web public peut permettre aux personnes extérieures de suivre la vie de la communauté

3.4 Développer aussi bien des espaces privés que des espaces publics

- Les communautés organisent des événements - des réunions, des workshops, des manifestations diverses: conférences...
- Ces événements sont importants car ils apportent de la visibilité à la communauté: qui participe, quels sont les sujets chauds, quel est le niveau des débats. Il s'agit autant de l'aspect rituel que de la substance
- Ces événements sont publics car tous les membres de la communauté sont invités à y participer
- Ce calendrier d'événements n'est pas la seule composante de la vie de la communauté: il y a aussi les conversations privées qui vont la nourrir et qui sont aussi importantes

- Le coordinateur a plusieurs rôles à jouer ici ; celui de la pollinisation croisée entre les membres afin de catalyser ces discussions: c'est la méthode 'backchannel' qui consiste à expliciter le rôle de relais du coordinateur permettant de relier des gens par les problèmes qu'ils ont à résoudre, mais aussi de comprendre les points récurrents qui peuvent devenir des sujets pour la communauté
- L'objectif de ce mélange d'événements publics et de conversations privées, est d'obtenir une boucle de renforcement des échanges: nourrir les événements des questions d'importances - découvertes en "privé - et augmenter les connections entre personnes et donc créer de nouvelles opportunités de conversations privées lors des événements publics

3.5 Formuler la création de richesses et de valeurs

- La Communauté s'épanouit si elle apporte de la valeur aux organisations et à leurs membres
- La valeur apportée par la communauté n'est pas évidente dans les premiers temps
- Au départ, la valeur est souvent dans la possibilité d'exposer ses problèmes ou d'exprimer ses besoins
- La construction d'un corps de connaissance peut venir ensuite
- La recherche à priori de la valeur n'est pas conseillée, c'est au cours des événements de la communauté que cette richesse va être découverte, grâce aux activités qui vont se dérouler
- La richesse se cache dans les multiples petites interactions et activités qui, par elles-mêmes, ne semblent pas avoir beaucoup de valeur
- Une manière de voir la valeur, c'est d'y réfléchir de manière explicite: par exemple, dans les temps d'apprentissage de la communauté, c'est d'exprimer périodiquement les découvertes personnelles de chacun (qu'est-ce que j'ai appris aujourd'hui?)...
- Une possibilité pour exprimer la valeur que chacun a trouvée dans l'expérience en communauté, c'est d'écrire des historiettes permettant d'illustrer ces temps de découvertes et de pouvoir les communiquer aux autres

Voici un exemple personnel, qui n'est pas tiré d'une communauté de pratique, mais qui aurait pu l'être: "Raymond R. vient de passer une journée difficile avec un client de la cosmétique qui souhaite une formulation de shampoing apportant à son utilisateur un conditionnement de sa chevelure une heure après son application... Il dîne ce soir là avec son ami Robert B. qui travaille dans la division silicone. Cette rencontre lui permettra de se détendre et d'oublier ce moment un peu dur... Raymond ne se souvient plus exactement quand le sujet de ce shampoing conditionneur a été abordé à table, mais il ne le regrette pas. Robert lui a posé les bonnes questions. Ils ont alors découvert tous les deux qu'une émulsion à base de silicone, composant n'ayant jamais été utilisé dans les formulations de la division hygiène de Raymond, pouvait convenir... Une nouvelle formulation de shampoing conditionneur est née ce soir là!"

3.6 Combiner la sécurité et l'aventure, le soutien et l'épreuve

- Le membre de la communauté doit s'y sentir comme chez lui
 - Il doit pouvoir y exposer des idées naïves tout en étant écouté et guidé donc respecté
 - Le cadre d'interaction devient familier ainsi que son utilisation: la téléconférence de la communauté, son site Internet privé, son site public, la convention annuelle, les réunions ad hoc... tout ça se rode au cours du temps et devient d'utilisation intuitive et confortable
 - C'est un 'espace neutre' qui contrairement à l'équipe opérationnelle ou projet n'est pas génératrice du stress du résultat (c'est pour cela qu'une communauté de pratique est parfois considérée comme trop 'soft' en tant qu'équipe de développement)
- Il est bon aussi de provoquer l'aventure et relever des défis
 - Par exemple, inviter un expert connu, pour avoir un avis assez différent de celui de la communauté afin de remettre en cause ce qui est communément admis
 - Créer quelques événements, type épreuves sportives, mais adapté au domaine, de manière à challenger les membres de la communauté, mais dans un univers neutre, où l'issue n'a pas réellement d'importance, si ce n'est sur son amour propre...

Voici un propos d'Arie de Geus qui illustre le point précédent: " Il est important d'apprendre dans un contexte neutre, de manière à être dans des conditions non stressantes: j'ai découvert ça en avion. Si on m'avait demandé d'apprendre à piloter en prenant le manche tout de suite, sur le vol que j'avais pris, je pense que j'aurais refusé. Apprendre en faisant des prototypes, la simulation est certainement une aide précieuse dans bien des domaines, c'est certainement une des manières la plus efficace de se mettre en situation, sans prendre des risques inutiles et nuisibles."

L'objectif est de trouver un équilibre entre le sentiment de sécurité et le piquant de l'aventure

3.7 Créer le rythme de la communauté

- La vie quotidienne est ponctuée par un rythme: lever, se préparer et aller au travail, discuter devant la machine à café, lire ses e-mail, assister à des réunions, faire son travail personnel, rentrer à la maison, jouer avec les enfants, le dîner, un moment de tranquillité...
- La vie des villes est aussi ponctuée par un rythme: les festivals de musique, les foires expositions, les manifestations sportives, les expositions spéciales des musées...
- La communauté doit aussi trouver son rythme
 - Si c'est trop rapide, les gens vont s'essouffler et ils vont partir
 - Si c'est trop lent, ça se désagrège
 - Un bibliothécaire scientifique se plaignait car il n'y avait que très peu d'activité sur son forum: il n'avait qu'une réunion annuelle, un site Web et un forum!
 - Une communauté d'ingénieurs elle, tenait une téléconférence bimensuelle, plusieurs réunions en face-à-face par an, son site web était très actif avant et après les réunions
- Le rythme de la communauté doit être adapté aux différentes étapes de la vie de la communauté

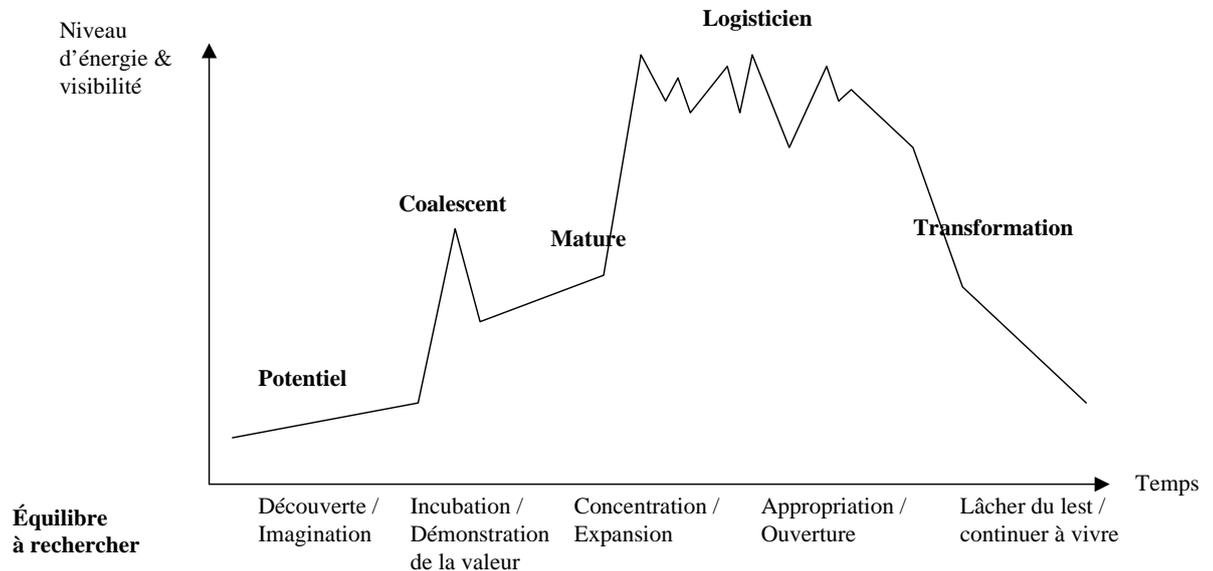
3.8 Conclusion

- Bien que les Communautés de Pratique aient un développement "biologique", un effort de configuration approprié sera un moteur puissant pour leur développement en aidant les membres à identifier :
 - Les éléments de connaissances importants
 - Les événements
 - Les rôles possibles
 - Les activités
- Cette configuration doit être impulsée avec doigté: l'idée est de créer des conditions propices à la vie de la communauté et ne consiste pas à manufacturer un produit prédéterminé
 - Catalyser la participation pour augmenter les relations entre les personnes
 - Utiliser la configuration comme sujet de travail au sein de la communauté et pour l'adapter aux rythmes qu'elle découvre

4 Les étapes de début du développement, planifier et lancer des Communautés de pratique

Illustration des états d'une Communauté de pratique grâce à la "Tubodude" de Shell-Oil company.

4.1 Les étapes de développement des communautés



Ce schéma représente un archétype du développement de la communauté et comme toute généralisation en sciences humaines il sera souvent pris en défaut sur un cas particulier. Il ne tient pas compte des cas de crises qui sont souvent présents à des degrés et intensités variées... En particulier, la durée de chaque état est peu prévisible et il est possible que tous les états ne soient pas observables... Pour réussir à passer une nouvelle étape, la communauté doit généralement être capable de trouver le bon équilibre entre deux états d'esprit contradictoires. Par exemple, dans l'état potentiel, il s'agit d'être capable de découvrir -- ce que les membres peuvent s'apporter mutuellement ainsi qu'à leurs organisations, mais aussi d'être créatif pour avoir une vue assez futuriste sur ce que cet ensemble de relations renferme de potentiel.

4.2 Etat 1: Potentiel

Quels pré-requis? : un réseau de personne naissant autour d'une problématique importante pour l'organisation

Qu'est-ce qui cristallise la communauté? : la découverte de connexions entre les personnes car ils ont en communs des questions, des expériences, des enjeux sur des savoir-faire métier, des données, des outils qui les motivent à aller plus loin car ils sentent qu'ils vont apprendre les uns des autres et donc progresser

Qu'est-ce qui permet de franchir une étape? L'imagination au-delà du tissu relationnel qui se développe dans le réseau, il est nécessaire d'imaginer les futurs possibles de la communauté et de comprendre les services auxquels elle peut contribuer au sein de l'organisation

Quels sont les freins? L'incapacité à se représenter l'inconnu car souvent les personnes n'ont d'autre cadre de référence pour l'organisation du travail que celle de l'équipe projet ou opérationnelle et n'ont pas la capacité à imaginer d'autres formes d'organisations complémentaires pouvant les aider dans leur travail quotidien: **ils voient une initiative supplémentaire dans ce domaine d'abord comme un accroissement potentiel de leur temps et de leur charge de travail**

Quelle problématique pour le domaine? Consensus sur la substance du domaine, cohérent avec la problématique de l'organisation.

Quelle problématique pour la communauté? identifier les réseaux existants formés de personnes qui sont en recherche sur ce domaine, les aider à imaginer la valeur d'une interaction plus forte, notamment par un partage de connaissance plus étroit

Quelle problématique pour la pratique? identification des besoins de connaissance quels sont les besoins exprimés par les membres du réseau

Qui joue un rôle déterminant? Le coordinateur, il est la "plaque tournante", le catalyseur du rythme, de la découverte des réalités et du souffle d'imagination. Il est toujours présent, mais jamais pesant. En bref, c'est un personnage qui d'abord s'enthousiasme pour le bien commun avant son intérêt particulier...

Approfondissement de l'état potentiel

- *L'équilibre entre la découverte et l'imagination*
 - Si on ignore les réseaux existants, on se coupe d'une partie des acteurs potentiels **et on risque de rendre l'action moins légitime car non représentative de ce qui se passe en réalité (principe d' "action - recherche")**
 - Mais si on ne fait qu'observer la réalité, il manquera peut-être l'imagination qui projette dans les futurs possibles et donne le goût pour l'aventure
 - La difficulté de se projeter dans l'inconnu est un frein pour ceux qui n'ont pas d'expérience en matière de travail en communauté
- *Planifier la communauté: un plan type*

Bien qu'il soit tentant de le faire, un plan type à ce stade doit être pris avec circonspection car il s'agit d'abord de se laisser guider par l'émergence.

 - *Déterminer l'objectif premier de la Communauté*

En fixant le rôle premier d'une communauté on simplifie son développement: il s'agit en fait de se mettre d'accord sur l'accent principal du début. Si d'autres activités doivent être réalisées, elles se frayeront naturellement leur chemin et si elles deviennent prépondérantes, la communauté s'adaptera.

Tout prendre à la fois risque de mettre la barre un peu haute et finalement dépasser les gens, ce n'est pas un bon plan.

On voit généralement les archétypes suivants:

 - **Les Communautés d'entraides:** aider les membres à résoudre entre eux leurs problèmes quotidiens. L'objectif sous-jacent est de mettre en relation des paires (décloisonnement)
 - **Les Communautés de "meilleures pratiques":** il s'agit de se centrer sur le développement, la validation et la diffusion de pratiques spécifiques. Il s'agit souvent de rédiger des illustrations (cas de mise en pratique) et des manuels ou notes d'application (standard ou théorie) aidant à transmettre cette pratique
 - **Les Communautés de logistique de la connaissance:** l'objectif principal est de créer, de mettre à jour, d'organiser l'accès et de faire connaître un corpus de connaissance ayant une portée assez générale pour l'entreprise. Il s'agit de faire la part des choses entre des documents internes et externes **et généralement de les repérer vis-à-vis des pratiques qualité de l'entreprise (documents d'une communauté, documents inter services (standards internes), documents certifiés)**
 - **Les Communautés d'innovations:** il s'agit ici de concentrer la créativité individuelle pour en faire une créativité collective, et donc en final, partager les directions futures de recherche, voire de développement.
 - *Définir le domaine et identifier les problèmes mobilisateurs*

Le domaine de la communauté évolue au cours du temps, soit que les frontières changent ou alors qu'on le re-définisse complètement. Nous avons remarqué que trois principes peuvent aider ici:

 1. Se concentrer sur des sujets qui ont un impact sur le business
 2. Retenir les aspects du domaine qui soulèvent la passion
 3. Définir une étendue assez ouverte pour accueillir le plus possible de personnes, mais pas trop pour que les sujets soient mobilisateurs. Si c'est possible, commencer par du partage d'expérience, car c'est le moins coûteux: il s'agit de repérer les personnes qui ont envie de transmettre leur savoir-faire et ceux qui en ont besoin, alors que d'autres initiatives demanderont un effort plus important
 - *Monter un dossier*

Le soutien financier ou en ressources de la communauté dépend du management (direction générale ou opérationnelle). Il faut un dossier permettant de défendre l'intérêt que représente la communauté:

 - Valeur potentielle de la communauté pour l'organisation
 - Raisons pour la soutenir
 - Vendre la valeur de la participation des membres
 - Analyse des gains de productivité

- Benchmarking par rapport à la compétition
- Faire cet exercice en communauté contribue aussi à sa fondation
- *Identifier le coordinateur potentiel et les leaders d'opinion*
 - Le coordinateur a un rôle précurseur déterminant, il faut l'avoir très tôt
 - Les leaders d'opinion ont un effet d'entraînement important: soit pour convaincre l'organisation, soit pour trouver de nouveaux membres
 - *Interviewer les membres potentiels*
 - Utile pour découvrir les questions clés
 - Aide à faire germer l'idée de communauté
 - Identifier la valeur potentielle, mais aussi sur quoi elle est centrée, l'appartenance, les sujets chauds
 - Utile de faire ses interviews avec l'équipe de soutien et le coordinateur potentiel
 - Permet de former le coordinateur dans les relations futures qu'il devra entretenir avec les membres
 - *Connecter les membres de la communauté*
 - Les interviews sont une opportunité pour commencer à tracer les espaces privés de la communauté
 - C'est aussi la première opportunité pour connecter les personnes, les faits, les données
 - *Créer la première configuration des espaces de la communauté*
 - Projeter des idées et des modèles de fonctionnement est un facteur de cristallisation
 - *Une configuration cible peut comprendre*
 - L'étendu du domaine
 - Les sujets chauds
 - La structure
 - Les rôles
 - Les manières de partager les connaissances
 - Les noms des membres importants

Il doit être suffisamment informel pour que la communauté puisse le modeler suivant sa volonté, c'est une proposition, pas une imposition
 - *Comprendre un rôle primordial: le coordinateur de la communauté*
 - La vitalité du leadership est un facteur clé de succès pour la communauté. Le coordinateur va catalyser l'effort de la communauté pour qu'elle se centre sur son domaine, qu'elle entretienne les échanges entre les membres et qu'elle développe sa pratique.
 - En général, le temps consacré à la tâche de coordinateur -- entre 20% et 50% du temps de travail -- est pris sur un budget spécifique à cette tâche. Il remplit les fonctions suivantes:
 - Identifier les questions importantes et leur domaine
 - Planifier et faciliter les événements de la communauté. C'est l'aspect le plus visible
 - Mettre les personnes en relation de manière informelle, en dépassant les frontières des organisations et en réalisant l'intermédiation des puits de connaissances
 - Favoriser le développement des adhésions
 - Gérer la frontière entre la communauté et l'organisation formelle, comme les équipes et autres services
 - Aider à construire la pratique -- les bases de connaissance, les expériences du passé, les outils, les méthodes et les sessions d'apprentissage
 - Déterminer la santé de la communauté et évaluer la contribution apportée aux membres et à l'organisation
 - Ils sont plutôt en milieu de carrière professionnel
 - Ils connaissent plutôt bien le domaine à couvrir
 - Ils ont une bonne connaissance des questions de dynamique de groupe
 - *Quelques causes d'échec d'un coordinateur*
 - **Le temps:** il y a une quantité critique de temps à consacrer à cet effort
 - **L'équilibre entre les espaces publics et les espaces privés:** Il est nécessaire de réaliser de bons événements communautaires, mais c'est tout aussi important d'avoir une relation personnelle avec les membres de la communauté...
 - **La capacité à mettre en réseau:** il faut s'exposer pour mettre les gens en relation, il faut savoir prendre l'initiative, faire un suivi, comprendre pourquoi ça n'accroche pas et obtenir le retour sur ce qui se passe...

- **La connaissance technique:** Si les coordinateurs n'ont aucunes idées de la technique sous-jacente au domaine, c'est un handicap souvent rédhibitoire

4.3 Etat 2: Coalescent

Quels pré-requis? : le bilan de l'existant et la vision cible sont clairement définis et partagés dans la communauté et l'organisation

Qu'est-ce qui cristallise la communauté? L'incubation c'est à dire la construction d'une confiance réciproque autour de discussions sur le domaine, incluant la connaissance réciproque du quotidien de chacun

Qu'est-ce qui permet de franchir une étape? La démonstration de l'apport de valeur c'est à dire la formulation consensuelle de ce qui va apporter de la valeur aux membres et à l'organisation sur un horizon court terme

Quels sont les freins? l'incapacité à dépasser un certain niveau d'énergie les membres peuvent ne pas voir assez vite les avantages potentiels, dès lors la communauté peut sembler moins attractive, cela commence à ce savoir, d'où la participation qui diminue et le seuil d'énergie qui ne peut pas être atteint pour aller plus loin

Quelle problématique pour le domaine? le consensus sur la valeur résultant du partage de connaissance on partage ce qu'il faut fouiller dans le domaine pour apporter de la valeur

Quelle problématique pour la communauté? le développement des relations et de la confiance le partage des difficultés dans le travail, centré sur la question des connaissances, est une méthode souvent utilisée

Quelle problématique pour la pratique? l'identification de quoi et comment partager comment codifier la connaissance, laquelle et pourquoi, ce qui reste tacite, ce qui devient explicite

Qui joue un rôle déterminant? l'équipe cœur et les managers, l'équipe cœur démultiplie les efforts du coordinateur, les managers font savoir que cette communauté va vraiment aider l'entreprise

Approfondissement de l'état coalescent

- *L'équilibre entre l'incubation et la démonstration de l'apport de valeur immédiat*
 - L'incubation, c'est à dire le processus de découverte mutuelle et de compréhension du domaine s'inscrit souvent dans la durée
 - Il apporte un avantage immédiat certain qui réside dans une compréhension commune de la situation de chacun, il permet de forger des référentiels communs et des habitudes de travail
 - Parfois, la persévérance fait défaut car les gens se découragent car ils pensaient découvrir la valeur plus vite, l'impatience gagne ou ils n'ont pas toujours le temps nécessaire
 - Autant la communauté que l'organisation ont tendance à faire monter la pression, pour la recherche de valeur, et ce, dès que la communauté démarre
 - Il est parfois assez subtil de trouver ce qu'il faut partager, il s'agit d'approcher la manière de travailler de chacun concernant le domaine et il faut du temps pour commencer à voir se former une image systémique et comprendre quels sont les fossés à combler
 - L'équipe cœur doit interroger des personnes pour tester les hypothèses qui se dessinent
 - la part la plus importante résulte d'échanges dans les espaces privés
- *Faire grandir la communauté: un plan type*
 - Monter un argumentaire d'adhésion pour les nouveaux membres
Il faut être capable d'expliquer deux choses aux membres potentiels:
 - Quel est mon intérêt de contribuer?
 - Ça me permet de préciser mes idées et de les rendre plus claires
 - Ça me permet de gagner en visibilité dans l'organisation
 - Ça me permet d'obtenir des réponses de meilleure qualité à mes propres questions
 - Ça me fait plaisir d'aider les autres et je suis gratifié par leurs remerciements
 - Quelle valeur vais-je attribuer à mon apprentissage de l'expérience des autres?
 - C'est une manière de rassembler l'équipe cœur autour du projet
 - *Lancer la communauté*
Il n'y a pas qu'une manière
 - On peut faire ça de manière très visible dans l'organisation
 - On peut travailler en mode furtif
 - Il n'y a pas de meilleur mode, tout dépend des organisations. Dans un cas, la haute visibilité peut-être une source de ralliement rapide, car le management enverra du monde, dans le mode furtif, la montée en puissance peut-être beaucoup plus calme et profonde.

- **Etablir les événements et les espaces de la communauté**
 - Les événements réguliers sont les battements de cœur de la communauté
 - C'est ce qui va permettre d'apporter le rythme et rendre la communauté familière
 - Le style peut-être très différent d'une communauté à l'autre
 - Certains utilisent un endroit d'une bibliothèque pour y établir leur meeting et y ranger leur documentation
 - D'autres vont par exemple tenir une conférence téléphonique mensuelle, avec en introduction, un tour de table de type 'rapports d'étonnement', le corps de la conférence, qui sera variable et puis un tour de table final avec comme objectif d'apporter un temps de réflexion partagé: quelle valeur semble potentielle ou réelle suite à la conférence, qu'est-ce qui peut-être amélioré...
- *Légitimer les coordinateurs de la communauté*
 - La coordination est une tâche ingrate car très peu visible, des membres et de l'organisation
 - Certains coordinateurs se sentent un peu démunis face à leur tâche car ils n'ont pas nécessairement les réflexes nécessaires
 - Le travail de mise en relation tant externe, qu'interne, peut, dans certains univers très technique être considéré comme une pure perte de temps
 - Cependant, il faut des personnages talentueux pour tenir ces postes de coordination
 - Il faut donc que l'organisation s'occupe de reconnaître le travail qu'ils accomplissent
- *Construire des liens au sein de l'équipe cœur*
 - L'incubation est le temps de construction l'équipe cœur
 - Tout est bon pour faire marcher cette équipe cœur
- *Trouver des idées, des éclairages et des pratiques qui valent le coup d'être partagées*
 - La pratique principale, c'est le partage de faits, d'idées, de supputation sur ou trouver de la valeur...
 - Le plus opérationnel, par l'expérience que nous avons, c'est qu'ils se mettent à fonctionner en mode réseau pour de l'aide et des conseils à partir de leur situation de vie professionnelle
 - En agissant de la sorte, la vraie valeur finie par apparaître, et elle est souvent différente de son visage initial
 - Ceci demande un niveau de relation et de confiance assez important, il faut savoir mettre de côté ses préjugés et ses jugements hâtifs (**c'est là qu'une formation aux Mental Models de Peter Senge peut se révéler très utile**)
- *Documenter avec discernement*
 - C'est généralement un moment de découverte un peu déconcertant car les participants s'aperçoivent que leurs outils, leur base documentaire et les informations de base qu'ils utilisent se recouvrent et elles sont désorganisées
 - Il faut faire attention à ne pas tout remettre à plat avec beaucoup d'énergie, car ce sera au détriment d'autres activités de la communauté.
 - Si la documentation est un pré requis, il faudra allouer un budget et une équipe spécifique à qui l'équipe cœur sou traitera cette tâche
- *Identifier les opportunités de création de valeur*
 - La quête de valeur est une constante qu'il faut cultiver par tous les moyens
 - Mettre en contact des gens qui ont des problèmes similaires
 - Animer des séances de travail pour partager sur les conditions de travail quotidien
 - Entrer en contact avec des experts extérieurs
 - Il est utile d'illustrer par des anecdotes la valeur que la communauté peut apporter aux membres et à l'organisation
- *Mobiliser les managers*
 - C'est une période critique qui nécessite le soutien des managers
 - Ils doivent protéger la communauté naissante
 - Ils doivent expliquer à leurs pairs les bénéfices pour l'organisation
 - Ils doivent légitimer la participation à la communauté

5 Les étapes de maturité du développement: faire croître et entretenir les Communautés de Pratique

5.1 Du démarrage au développement durable

Il ne faut pas croire que les périodes de maturité sont synonymes de stabilité. L'afflux de membres et de nouvelles idées demandent un effort de discernement collectif pour rester sur la cible, tout en permettant l'expansion. Passé cette étape, la logistique devient un point important pour que la communauté livre ce à quoi elle s'est engagée. Vient alors l'étape du renouvellement qui apporte le regain d'intérêt.

C'est pour cela que cette période est une période d'oscillation de l'énergie de la communauté. Dans les phases descendantes, il est important de prendre les bonnes décisions de reconfiguration de la communauté pour redresser la situation et continuer le développement dans la durée.

5.2 Etat 3: Mature

Quels pré-requis? : la démonstration de l'apport de valeur l'organisation et les personnes sont rassurées et partagent le fait que la communauté apporte un résultat

Qu'est-ce qui cristallise la communauté? La concentration, c'est à dire la capacité à rester fixer sur l'objectif alors que l'afflux de nouveaux membres s'accompagne de nouveaux apports hétéroclites

Qu'est-ce qui permet de franchir une étape? L'expansion, c'est à dire la capacité à accueillir de nouveaux membres et de commencer à organiser les activités de la communauté pour dépasser le simple stade du partage de connaissance et commencer à tracer des projets plus ambitieux

Quels sont les freins? la dispersion c'est la maladie du changement...

Quelle problématique pour le domaine? Définition partagée du rôle dans l'organisation au-delà de la valeur créée qui est maintenant reconnue, la communauté doit trouver sa place dans l'organisation...

Quelle problématique pour la communauté? Les frontières de la communauté quels sont les nouveaux membres à accueillir? Comment expliquer qu'il faut garder le cap tout en étant souple? Comment incorporer de nouvelles idées?

Quelle problématique pour la pratique? Passage du partage de connaissance à une logistique pour la connaissance être plus systématique sur la couverture de la connaissance et susciter les projets qui vont permettre de combler les écarts identifiés lors des étapes précédentes

Qui joue un rôle déterminant? le libraire il organise le corpus documentaire et réalise des études pour nourrir la réflexion

Approfondissement de l'état mature

- Equilibre entre concentration et expansion
 - **L'intimité de la communauté apporte des automatismes de pensées, d'attitude et d'actions**
 - Connaissance étroite du style de chacun: les analytiques, les systémiques
 - Les sujets de discussions: ceux qui sont stériles, ceux qui focalisent l'attention
 - La découverte des forces et faiblesses individuelles et collectives
 - La croissance est souvent un facteur de tension
 - Les nouveaux membres apportent des variations de comportement, éventuellement en rupture avec ceux initiaux
 - De nouvelles questions s'ouvrent sur le domaine et la configuration, elles peuvent être une menace sur la cohérence et une diversion par rapport au but fixé
 - Les membres de l'équipe cœur peuvent se sentir agressés

Une communauté dépasse le cap des tensions entre concentration et croissance quand elle est capable de maintenir les niveaux de relation, d'engagement et de confiance alors qu'elle accueille de nouveaux membres tout en maintenant l'entraide et systématisant sa pratique. Cela mène la communauté vers un sens accru de son identité et une meilleure confiance dans la valeur tirée du domaine.

- La maturité: un plan type
 - C'est une phase d'engagement intense pour les coordinateurs et les équipes de soutien.
 - Identifier les écarts en terme de connaissance et développer un plan d'apprentissage
 - Plusieurs postures possibles
 - Veille sur des sujets présélectionnés

- Identification des sujets qui peuvent avoir une importance prochaine
- Cartographie systématique des connaissances: qu'est-ce que je sais, qu'est-ce que j'ai besoin de connaître, quels projets ou ressources vont combler les lacunes
- Identifier et donner mission des petites équipes avec un objectif restreint pour couvrir le domaine et réaliser cette tâche
- **Définir le rôle de la communauté dans l'organisation**
 - La communauté se met à fournir des services à l'organisation
 - Attention à ne pas accepter ou sur vendre des choses impossibles à tenir: respecter la nature de la communauté
- Redéfinir les frontières de la communauté
 - La croissance de la communauté peut amener à diviser les membres en sous-groupes
 - Respecter de préférence les relations interpersonnelle pour constituer ces groupes
- Automatiser l'enregistrement de nouveaux membres
 - Comment intégrer un nouveau membre?
 - Quelles activités et dans quel ordre?
- **Mesure la création de valeur / richesse de la Communauté**
 - Les nouvelles parties prenantes ont besoin de comprendre la valeur
 - Utiliser les exemples de la vie passée de la communauté
- Maintenir une concentration affûtée
 - Eviter que les événements de la communauté deviennent des séances de formation de base
 - Rechercher les sujets qui vont tenir la communauté en haleine
- **Construire et organiser une base de connaissance**
 - Un corps de connaissance se dégage petit à petit, lors des échanges, réunions...
 - Ça devient vite une décharge si on n'y met pas un peu d'ordre
 - Une taxonomie ou des cartes de concepts sont des supports à développer ici
- **Comprendre un rôle utile: le bibliothécaire**

Dès que le corpus de connaissance devient trop important, le travail d'organisation dépasse le rôle du coordinateur. Un bibliothécaire assure alors l'organisation de l'ensemble des documents et ressources matérialisant le corpus et réalise les activités suivantes:

 - Veille bibliographique: articles, livres, études de cas et autres ressources
 - Revue bibliographique et morceaux choisis; écriture de résumé, revues collectives
 - Index selon la taxonomie
 - Recherche à la demande
 - Prise de note et comptes rendu des réunions de la communauté
 - Mise en relation des membres avec des experts extérieurs du domaine

Ils ont besoin

 - De connaissances du domaine
 - De savoir-faire en technologie Internet

5.3 Etat 4: Logisticien

Quels pré-requis? : Un corpus de connaissance établi la réputation de la communauté est issue de ce corpus dont la notoriété dépasse la frontière de la communauté

Qu'est-ce qui cristallise la communauté? L'appropriation, c'est le fait de faire ce qu'on a dit et que la communauté produise ses fruits

Qu'est-ce qui permet de franchir une étape? L'ouverture, c'est la capacité à infléchir le cours principal et de se renouveler en percevant les potentialités des idées nouvelles

Quels sont les freins? la routine essoufflement des membres qui perdent le goût initial

Quelle problématique pour le domaine? Poursuivre la progression du domaine et devenir une source reconnue de l'organisation en quelque sorte être une référence de l'état de l'art

Quelle problématique pour la communauté? Garder le tonus intellectuel et l'entrain capacité à renouveler l'intérêt par une reconfiguration associant les jeunes

Quelle problématique pour la pratique? Rester au top capacité à entretenir le corpus de connaissance et de le renouveler

Qui joue un rôle déterminant? Les membres les plus anciens, par leur capacité à se remettre en cause, renouveler le leadership et appeler les jeunes, notamment en servant de mentor

Approfondissement de l'état logisticien

- Equilibre entre appropriation et ouverture
 - Il se crée une tension dans les communautés établies entre la volonté de faire ce qu'on a dit et l'ouverture aux idées neuves et aux remises en cause des nouveaux membres.
 - L'équipe cœur et les coordinateurs doivent s'attacher à trouver un équilibre entre la réalisation de ce qui est convenu et l'apport de nouveautés
- Soutenir la dynamique: un plan type
 - Institutionnaliser la Communauté
 - Les communautés sont les gardiennes des 'compétences cœurs' de l'organisation
 - Les membres obtiennent des allocations budgétaires de leurs services pour participer à la communauté: crédit d'heures, autorisation de dépenses pour certains projets de la communauté
 - La communauté peut faire entendre sa voix grâce à son sponsor
 - Rajeunir la Communauté
 - Les idées, les pratiques, les membres
 - Utiliser des intervenants externes pour faire monter les enjeux
 - Changer le rythme, reconfigurer la communauté
 - Tenir un workshop fondateur
 - Généralement utilisé à cause d'une crise de 'milieu de vie'
 - Permet de trancher sur l'avenir
 - Recruter activement de nouvelles personnes dans l'équipe dirigeante
 - Les membres de l'équipe cœur deviennent souvent submergés
 - C'est une recherche active
 - Renouveler le leadership
 - Les temps de la vie de la communauté peut appeler des profils de personnes différents
 - Il est aussi possible de faire 'tourner les rôles' pour équilibrer les charges
 - Certain utilise même le principe du vote, avec la défense d'une plate forme communautaire par le candidat
 - Guider de nouveaux membres
 - L'accueil de nouveaux peut générer des déséquilibres de charges entre les anciens
 - Il devient plus opérationnel de répartir l'accueil entre les anciens
 - Rechercher des contacts et comparer avec l'extérieur
 - Le benchmarking peut devenir une pratique
 - Les associations extérieures sont fécondes pour la mise en perspectives de multiples expériences

5.4 Etat 5: Transformation

Il n'est pas absolument nécessaire de terminer les activités d'une communauté de pratique de manière formelle. Ne pas le faire, c'est éventuellement rater une opportunité de faire le tri et de rebondir en passant l'héritage à d'autres communautés existantes ou d'en créer de nouvelles

Qu'elles sont les raisons de ces disparitions?

- Les membres quittent leur organisation, le problème est résolu et n'offre plus d'intérêt
- Ça tourne au club de copains
- Elles peuvent être incorporées en tout ou partie dans d'autres (fusions & acquisitions)
- Elles peuvent se splitter
- Elles deviennent des services à part entière de l'organisation

5.5 Tableau de synthèse

		Etat de la communauté				
		Potentiel	Coalescent	Mature	Logisticien	
Les principaux descripteurs	Les pré-requis	<u>un réseau</u> naissant autour d'une problématique	<u>le bilan de l'existant</u> et <u>la vision cible</u> sont partagés dans la communauté et l'organisation	<u>Partage sur l'apport de valeur</u> : visibilité du résultat pour l'organisation	<u>Un corpus de connaissance établi</u> la réputation de ce corpus dépasse la frontière de la communauté	
	Equilibrer	crystallisation	<u>La découverte</u> de connexions entre les personnes autour de cette problématique, mettre ces personnes en relation	<u>L'incubation</u> confiance réciproque, connaissance du quotidien	<u>La concentration</u> , la capacité à rester fixé sur l'objectif malgré l'afflux de membres	<u>L'appropriation</u> , c'est le fait de faire ce qu'on a dit, la communauté produit ses fruits
		évolution	<u>L'imagination</u> au-delà de la réalité imaginer les futurs possibles, quelle valeur ajouter au sein de l'organisation?	<u>Faire La démonstration de la valeur</u> aux membres, à l'organisation sur le court terme	<u>L'expansion</u> , capacité à organiser les activités de la communauté	<u>L'ouverture</u> , capacité à infléchir le cours principal et de se renouveler en percevant les idées nouvelles
	Les freins	<u>L'incapacité à se représenter l'inconnu</u> pour ceux qui n'ont jamais fonctionné ainsi	<u>L'incapacité à dépasser un certain niveau d'énergie</u> , découragement naissant du manque de résultat	<u>la dispersion</u> c'est la maladie du changement	<u>la routine</u> essoufflement des membres qui perdent le goût initial	
	Le domaine	<u>Consensus sur la substance</u> du domaine, cohérent avec la problématique de l'organisation.	<u>Consensus sur la valeur résultant du partage de connaissance</u> on partage ce qu'il faut fouiller dans le domaine pour apporter de la valeur	<u>Définition partagée du rôle dans l'organisation</u> , la communauté doit trouver sa place dans l'organisation	<u>Poursuivre la progression du domaine</u> et <u>devenir une source reconnue de l'organisation</u> , c'est à dire une référence de l'état de l'art	
	La communauté	<u>Identifier les réseaux existants</u> , aider à imaginer la valeur d'une interaction plus forte, notamment par un partage de connaissance plus étroit	<u>Le développement des relations et de la confiance</u> le partage des difficultés dans le travail, centré sur la question des connaissances, est une méthode souvent utilisée	<u>Les frontières de la communauté</u> qui accueillir? Comment garder le cap en souplesse? Comment incorporer de nouvelles idées?	<u>Garder le tonus intellectuel et l'entrain</u> , capacité à renouveler l'intérêt par une reconfiguration associant les jeunes	
	La pratique	<u>Identification des besoins de connaissance</u> quels sont les besoins exprimés par les membres du réseau	<u>L'identification de quoi et comment partager</u> comment codifier la connaissance, laquelle et pourquoi, ce qui reste tacite, ce qui devient explicite	<u>Passage du partage de connaissance à une logistique pour la connaissance</u> être plus systématique sur la couverture de la connaissance et susciter les projets qui vont permettre de combler les écarts identifiés lors des étapes précédentes	<u>Rester au top</u> , capacité à entretenir le corpus de connaissance et de le renouveler	
	Un rôle déterminant	<u>Le coordinateur</u> , la "plaque tournante", et catalyseur, l'intérêt commun avant son intérêt particulier...	<u>L'équipe cœur et les managers</u> , l'équipe cœur démultiplie le coordinateur, les managers la font connaître dans l'organisation	<u>Le libraire</u> , il organise le corpus documentaire, réalise des études pour nourrir la réflexion (de l'équipe cœur)	<u>Les membres les plus anciens</u> , par leur capacité à se remettre en cause, renouveler le leadership et appeler les jeunes, notamment en servant de mentor	

6 Les enjeux des Communautés distribués

Présentation du passage des Turbodudes de Shell Oil company à une communauté distribuée de 1500 membres.

6.1 Les principales questions des communautés distribués

- Le terme "communauté distribuée" doit être compris dans le cadre de cet ouvrage comme: "Toute Communauté de Pratique qui ne peut pas utiliser comme moyen habituel d'interaction la réunion de ses membres en face-à-face. Par opposition, on parlera de communauté locale."
- Une "communauté distribuée" est grossièrement similaire à une "communauté locale"
- Les différences importantes se combinent et impliquent une approche beaucoup plus difficile pour construire et faire durer ces communautés distribués
 - La distance
 - La taille
 - L'affiliation: appartenance à des organisations légalement indépendantes
 - La culture

6.1.1 La distance: connexion et visibilité

- La "présence" de la communauté est une réalité différente quand celle-ci est concentrée géographiquement
 - Quand on travail sur le même site on peut se rencontrer par hasard à la cafétéria ou dans un couloir
 - Si c'est dans la même ville, lors d'une sortie
- La technologie de communication est une barrière supplémentaire à l'interaction informelle entre les membres
- C'est donc moins naturel pour un membre d'une communauté distribuée de se souvenir qu'elle existe: il s'agit d'un effort conscient qui n'est pas "relancé" par le hasard des rencontres comme pour la communauté locale

6.1.2 La taille: connaître les personnes

- La grande distance n'implique pas un nombre important de membres
- Mais les communautés distribuées peuvent être très importantes, composé avec l'effet distance, c'est un point dur

6.1.3 L'affiliation: priorités & propriété intellectuelle

- Les membres peuvent appartenir à des entités juridiques différentes
- Même si ses entités peuvent appartenir à un même groupe, il se peut qu'elles aient des intérêts divergeant sur le plan local ou global
 - Par exemple, un accord peut être signé entre deux filiales de groupes concurrents
- Il se pose donc des questions de propriété intellectuelle, qui sont souvent source d'avantages concurrentiels

6.1.4 La culture: la communication et les valeurs

- La langue est une barrière évidente
- L'accès à la technologie de communication (coût, qualité) peut aussi être une source de problème
- Les différences culturelles doivent être systématiquement expliquées
- L'enjeu est de transformer un patchwork en une culture de la communauté
- La formation systématique grâce à la 5ième discipline de Peter Senge peut aider
- Donc le temps est ici un facteur considérable: il a fallu 10 à 15 ans pour un individu à assimiler sa culture, combien de temps faut-il pour qu'une communauté se crée sa culture?

6.2 Le domaine, la Communauté et la pratique des communautés mondiales

Les fuseaux horaires différents, l'appartenance à des entités juridiques distinctes, la culture et le nombre de participants se combinent et imposent des efforts particuliers:

- Bâtir une vision commune à partir d'agenda divers

- Avoir une approche très volontariste pour construire des liens interpersonnels et bâtir la confiance
- Rechercher une configuration propice à une certaine intimité

6.2.1 Définir le domaine: réconcilier de multiples agendas

- Les besoins, les points de vues, les priorités, les attentes sont généralement plus dispersées dans une communauté distribuée
 - Exemple: au niveau corporate, on veut faire un manuel générique à diffuser dans tous les pays, au niveau local, on se focalise sur des actions qui pourrait rapporter au pays
- Ses stimulations divergentes rendent plus difficile la définition du domaine
- La valeur est souvent relative à la division d'affiliation, d'où une difficulté pour s'accorder sur la valeur
- Le temps préliminaire à passer avant un engagement réel est donc plus long

6.2.2 Construire la communauté: la confiance et les relations personnelles

- Comme une relation de confiance s'établit par les interactions privées, et que celles-ci sont moins faciles dans les communautés distribuées, ce processus devient plus long
- Les questions liées à la propriété intellectuelle sont aussi de nature à brouiller les cartes: qu'est-ce que je peux réellement partager?
- La culture est parfois un avantage, parfois une barrière pour établir des liens
- Ce doit être l'objet d'une attention particulière

6.2.3 Développer la pratique: travailler l'intimité

- Les référentiels entre les participants peuvent être très disparates
 - Par exemple, la différence d'habitudes et de ressources entre une petite boîte et une multinationale rend parfois difficile de comprendre qu'on devient blessant, rien que parce que le décorum lié au travail est très différent et que personne ne le sait
- Les barrières culturelles sont aussi pleines de préjugés qui ne sont pas propices à des conditions intimes de travail
- Des pratiques communes ne signifient pas des pratiques uniques

6.3 Configuration des Communautés distribuées

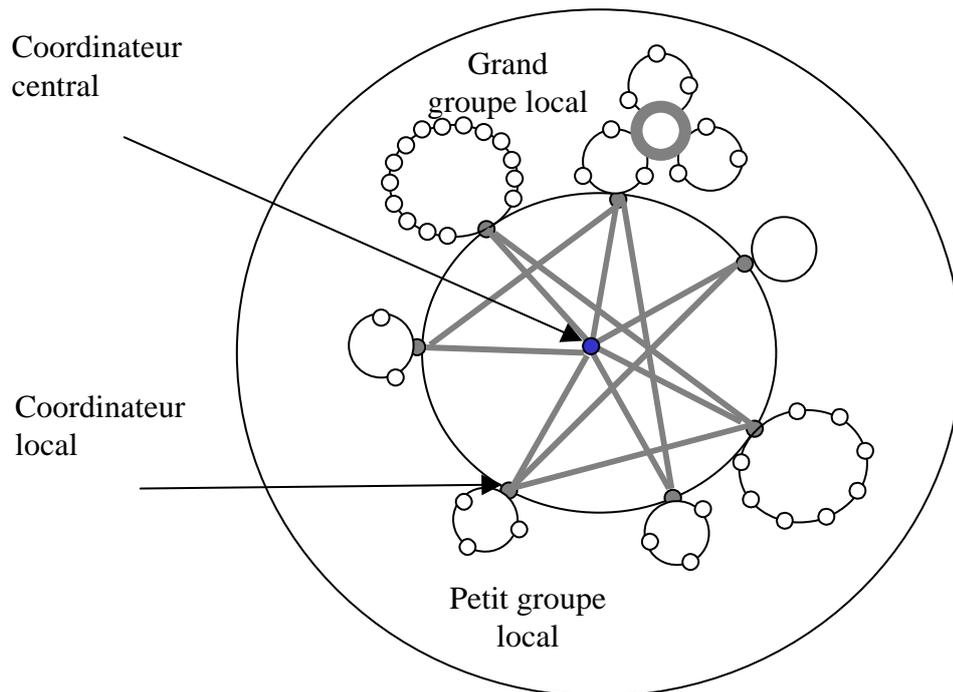
Pour tenir compte de la distribution, l'exercice de configuration doit développer les activités suivantes:

1. La concordance des points de vue des parties prenantes
2. Créer une structure qui promeut autant les variations locales que les interconnexions globales
3. Construire un rythme assez fort pour rendre la communauté visible
4. Développer systématiquement les espaces privés de la communauté

6.3.1 Réaliser la concordance des points de vues des parties prenantes

- Repérer l'ensemble des parties prenantes pour cet exercice
- La durée peut être extrêmement variable: chez Shell, ça a mis 6 mois, on a des exemples dans les télécoms ou ça a pris 6 semaines
- Le passage de 0 à 30 est le plus difficile
- Il faut trouver la "division qui a faim" et lui attribuer le rôle d'hôte

6.3.2 Créer une structure qui promeut autant les variétés locales que les interconnexions mondiales



Construire une configuration qui prend en compte les variations locales: la langue, la culture, l'organisation. La communauté n'est pas un monolithe mondial, mais un ensemble de cellules interconnectées. La découpe repose sur des principes très variés. Le principe retenu chez Shell était d'avoir des cellules réparties géographiquement connectées les unes aux autres par un réseau de coordinateurs assurant la répartition des échanges de connaissances inter cellules.

- *Combiner la diversité et les connexions*
 - Il faut s'adapter aux conditions locales, parfois, une cellule locale n'a pas de sens car il n'y a pas assez de personnes
 - Laisser pas mal de degré de liberté de manière à ce qu'entre local et global, il s'agisse d'abord de coordination, de manière à laisser le maximum de capacité d'action locale
- *Mettre les personnes en relation*
 - Le rôle des coordinateurs, c'est d'abord de mettre les personnes en relation
 - Tout type de médium peut-être utilisé
 - Les gens ont souvent besoin d'une introduction pour pouvoir commencer à échanger en confiance
 - C'est aussi l'opportunité de détecter les bonnes histoires...
 - Les coordinateurs peuvent éventuellement former plus qu'un réseau: par exemple, une communauté de pratique dont une pratique est de mettre en forme les histoires qui montrent la valeur des différentes variations locales de la communauté, l'autre étant de trouver comment améliorer les fonctionnements des communautés de pratique locales...
- *Eviter les structures hiérarchiques*
 - Le rôle des coordinateurs est de connecter les personnes et non l'information
 - Il ne fait pas d'intermédiation de la connaissance, mais ils mettent les personnes en contact
 - Du coup les individus peuvent se connaître, ce qui donne une meilleure visibilité de la communauté

6.3.3 Construire un rythme assez fort pour rendre la communauté visible

Comme les gens ne peuvent pas se rencontrer dans le couloir, il faut s'occuper du rythme avec attention. Les forums de discussion en ligne ne sont pas suffisants. Des événements réguliers, comme la téléconférence, des réunions sur les cellules locales peuvent donner aux membres un sens de relation que les forums de discussion ou les sites web ne donnent pas. Ce qui est important, c'est de donner un sens social d'obligation mutuelle.

Enfin, un workshop annuel en face-à-face est certainement un événement à ne pas rater.

- *Convenir de réunions en téléconférences périodiques*

Il faut les organiser pour que les participants sachent comment ça va se passer, le nombre de participant doit correspondre à l'intensité nécessaire

 - On peut utiliser en plus un logiciel comme "net meeting" ou "same time" pour "passer" des transparents, utiliser un tableau blanc ou regarder un document texte. Ça peut-être utile aussi pour documenter l'échange
 - La vidéoconférence pour des présentations magistrales
 - Le coordinateur à pour rôle d'introduire les intervenants, d'assurer la logistique, de coordonner le choix des sujets, de faire attention aux conditions d'exécution et d'assurer le suivi -- distribution des notes de réunion
- *Organiser des réunions face à face*
 - Une étude récente indique que généralement, une communauté distribuée se réunit de cette manière entre une et trois fois par an
 - Il ne s'agit pas de réunir toute la communauté à chaque fois
 - Faire tourner le lieu de réunion d'un foyer à l'autre: opportunité de se rendre compte de la réalité de l'autre, égalité de traitement
 - Organiser des visites sur le terrain: pour les domaines reposant sur une réalité physique, c'est très parlant, pour les autres, choisir des sites où la technologie est en application
 - Configurer le meeting avec des parties prenantes représentatives des différents lieux participants: engendre la collaboration entre membres, permet de donner la parole à des membres autres que les coordinateurs et de s'investir dans la configuration de la communauté
- *Faciliter les discussions croisées*
 - Les forums de discussion, qui est un moyen très souvent utilisé par les communautés distribuées, tombent souvent dans le cercle vicieux suivant
 - La seule manière de voir si les gens sont actifs c'est par leur contribution
 - Quand on voit très peu de nouvelles contributions, on peut penser que la communauté est morte
 - On ne sait pas qui lit les anciennes contributions
 - Du coup qui a envie de contribuer, si personne n'écoute?
 - Le coordinateur peut avoir un rôle sur ses forums
 - Entretenir le souffle de manière régulière
 - Soumettre quelques questions intrigantes
 - Répondre ou solliciter des gens pour répondre à des questions en suspens
 - Convenir de rendez-vous sur un sujet particulier, ce n'est pas une réunion chat, mais une réunion asynchrone où chacun consacre une durée donnée à une date donnée
 - Idem que précédemment, mais en ajoutant la participation d'intervenants extérieurs
- *Relier les différents modes d'interaction*
 - Répliquer sur différents media les mêmes informations et utiliser les annonces, avant et après les événements
 - Utiliser le site intranet pour annoncer les sujets qui vont être discutés lors d'une réunion prochaine, permettre d'ajouter des commentaires
 - Utiliser un logiciel pendant la téléconférence pour documenter ce qui se dit
 - Diffuser ses notes sur le site web après la conférence
 - Permettre aux membres de commenter ces notes
- *Utiliser judicieusement les technologies de diffusion de l'information*

Comme le courrier électronique est désormais très répandu, il peut être utile de diffuser des informations régulièrement aux membres pour leur rappeler l'existence de la communauté:

 - **Des liens sur des brèves:** un résumé court permet de comprendre le sujet traité et un lien renvoie sur l'article complet sur le site web de la communauté
 - **Des propositions de souscription:** à un événement communautaire, la publication d'un nouveau document d'importance...
 - **Des lettres d'informations:** c'est un véritable bulletin de liaison entre les membres de la communauté et est une très bonne manière de maintenir la visibilité communautaire

6.3.4 Développer systématiquement des espaces privés pour la communauté

Les différences liées à la distance, l'affiliation et la culture rendent très déterminantes les relations interpersonnelles avec le coordinateur pour la vie de la communauté. Lors de ces contacts, notre expérience nous indique qu'une concentration sur les aspects concrets et avancés du métier est la bonne manière de renforcer ces liens et passer outre les différences culturelles.

Cette mise en relation active des coordinateurs permet aussi de connecter les membres entre eux. Généralement, on préfère mettre l'accent sur un site web très fourni et une bibliothèque bien pleine, mais la mise en contact des personnes est bien plus riche. En général, lors de ces contacts et quand on demande quelque chose à quelqu'un, il suffit souvent de lui dire "qu'on lui doit un coup à boire" pour obtenir une réponse.

Connecter les gens en réseau permet d'obtenir, non seulement un réseau de sources d'information, mais aussi un réseau relations de confiance.

Voici quelques manières de renforcer ce travail

- ◆ **Personnaliser l'adhésion à la communauté:** par l'intermédiaire du site web intranet, permettre à chaque membre de se présenter aux autres. Ce peut-être une photo, un cv, la motivation pour participer, des pensées plus personnelles...
- **Créer des petits groupes de travail:** profiter de toutes les activités de la communauté pour créer des grappes de personnes. Par exemple, grappe de mise en contact: on décide qu'un membre senior interagira pour une période donnée avec de nouveaux arrivants ou même d'autres membres, des équipes de micro - projet, des réunions thématiques...
- **Organiser des visites impromptu des sites des membres:** profiter d'une réunion spécifique pour visiter un site d'un membre
- **Exploiter les opportunités d'interaction:** les gens se déplacent, prévoir et coordonner leurs mouvements peut-être une opportunité de rencontre à moindre coût et de gagner du temps: observer les réunions de l'organisation ou un nombre de membres significatif est présent, les foires expositions du domaine ou les conférences techniques...

6.4 Conclusion: Vers une vraie mondialisation

La mondialisation a été souvent synonyme pour les entreprises d'une division internationale qui centralisait les ventes, la distribution et la gestion des fournisseurs ainsi que les usines à l'étranger.

Les fonctions principales de l'entreprise restent souvent concentrées dans le pays d'origine: le marketing, la recherche, l'industrialisation et les méthodes.

Le passage à une plus grande concentration vers les marchés et les clients, les fusions acquisitions, ont accéléré le mouvement vers une départementalisation accrue de l'entreprise. Du coup, l'influence internationale s'est propagée à plusieurs divisions et des filiales de l'organisation.

Les limitations de ressources sont défavorables à cette fragmentation pour réaliser un fonctionnement harmonieux de ces activités distribuées. Plusieurs techniques ont été utilisées jusqu'ici: certaines organisations ont fait tourner les managers pour construire les liens entre les divisions, d'autres ont réalisé des programmes de formation centraux ou les managers de différentes divisions tissent alors des relations entre eux qu'ils exploiteront lorsque leur carrière les fera se croiser...

Les technologies de l'information ont plutôt accru et rigidifié l'interdépendance entre les unités opérationnelle.

Qu'est-ce qu'apporte les communautés de pratique dans ce cadre là?

- Les communautés de pratique permettent de construire un capital social (c'est à dire le tissu social précurseur à toute activité humaine effective), à un coût très raisonnable comparée aux techniques utilisées précédemment et avec une efficacité incomparable car directement construite sur des relations humaines fortes se focalisant sur des objectifs concrets et immédiats directement liés à des objectifs stratégiques de l'entreprise (compétence cœur, applications marché,...).
- Comparée aux systèmes d'information automatiques, les communautés permettent une forte capacité d'adaptation et de perception du changement qui sont absolument critique dans la course économique liée à la mondialisation. Elles apportent aussi une coloration tout à fait pertinente dans la définition de la relation locale / globale.
- Les communautés de pratique forment des pools de talents visibles de l'organisation sur des sujets directement liés à ses marchés et actionnables rapidement: c'est un avantage concurrentiel déterminant. Leur visibilité extérieure peut aussi permettre d'attirer de nouveaux talents.
- Les communautés de pratique proposent un espace de stabilité dans un monde où l'éphémère semble dominer et où l'individualisme semble prépondérant. Traditionnellement, le sens d'appartenance des personnes provient de leurs relations avec leur manager et leurs pairs de leur site de travail. Mais, les relations deviennent plus faibles, car elles se défont souvent: émergence

croissante de nouvelles formes de management, l'équipe projet, la distribution des équipes sur plusieurs sites, et les restructurations plus fréquentes.

- Les communautés de pratiques permettent aux organisations, dont le besoin en connaissance est primordial pour leur succès, de créer des conditions qui permettent d'organiser les relations entre les différentes divisions qui contribuent à ce corpus de connaissance et d'en assurer le partage entre les différents managers. C'est souvent le cas des entreprises fortement distribuées, engagées dans la course vers la mondialisation

7 Les mauvais penchants des Communautés de Pratique

Toute organisation humaine a des mauvais penchants, nous avons vu que les Communautés de Pratique étaient présentes dans ces organisations depuis toujours, elles ont donc leur contribution à ces mauvais côtés.

- Une appropriation excessive du domaine
 - En font des forteresses de la connaissance défendant les intérêts particuliers de quelques-uns
 - Est un frein à l'innovation
- Le reflet des préjugés des sociétés auxquelles elles sont liées (société civile, entreprises,...)

Ce chapitre regarde les mauvais côtés selon trois angles différents:

- La communauté isolée comme obstacle à l'apprentissage
- Les problèmes liés à une constellation de communautés
- Les barrières dressées par les organisations à l'égard des communautés

Il faut aussi éviter d'idéaliser les Communautés de Pratique et de diaboliser les structures organisationnelles dans lesquelles nous vivons: le paysage n'est pas noir et blanc.

7.1 Les communautés isolées: quelles sont les maladies?

Il y a deux sortes de problèmes: soit la communauté ne fonctionne pas bien, soit -elle a les défauts des hommes qui la compose.

Dans le premier cas, il s'agit vraisemblablement du non-respect d'une règle de base telles celles énoncées au chapitre 3.

Dans le deuxième cas, c'est plus subtil et on peut constater

- Dans les communautés ou tout devient très implicite, un défaut d'accueil du nouvel arrivant, de nouvelles idées, un manque d'esprit critique
- Une espèce de gangue historique qui emprisonne la communauté dans son succès et de la structure idéale d'apprentissage qu'elle a représentée, ne reste plus que des archétypes déplacés
- Pour éviter que ces maladies ne prennent le dessus, il est nécessaire d'équilibrer un point fort de la communauté par une analyse systématique avec un œil critique en regardant l'implication sur le domaine, la communauté et la pratique

7.1.1 Le domaine: la tentation de la propriété

Les différentes maladies

- **L'impérialisme:** lorsque la légitimité de la communauté devient trop ostentatoire, c'est l'arrogance qui guette ainsi que l'exclusion car la communauté est systématiquement présentée comme étant la seule référence en la matière.
- **Le narcissisme:** ce qui guette généralement les communautés techniques qui n'ont pas d'ouverture sur les problématiques clients ou marché et qui consiste à faire de la technique pour la technique
- **La marginalité:** généralement réalisant la réunion des mécontents, elles n'ont pas de capacité d'action
- **La faction:** c'est l'exacerbation d'antagonismes entre des groupes de membres qui conduit à une partition de la communauté

Les traitements

- **Il y a deux familles de traitements:**
 - Sur le fond du problème
 - Sur l'état d'esprit des membres
- Sur le fond, il s'agit souvent d'ouvrir la communauté vers des perspectives qu'elle ne prend pas en compte: prise en compte des besoins du marché dans la démarche de la communauté, confrontation avec l'expertise de communautés extérieures...
- **Sur l'état d'esprit, c'est un travail de transformation des hommes, et en cela, les techniques des modèles mentaux et de la transformation personnelle décrite dans la 5^{ème} discipline de Peter Senge peuvent être des moyens utiles**

7.1.2 La communauté: un cocon trop fermé

Les différentes maladies

- **Les cliques:** Il s'agit de la domination de la communauté par un groupe de personnes ayant des relations très étroites qui ne laisse pas ou peu de place aux préoccupations des autres
- **L'égalitarisme:** la pression du groupe autour de "tout est uniforme" tue l'esprit d'initiative qui est ressenti comme enfreindre le principe d'égalité
- **la dépendance:** Le charisme ou l'activisme de certains coordinateurs ou leader rendent la communauté vulnérable à leur départ ou leur humeur. Ça peut même tourner à "je ne veux voir qu'une seule tête".
- **La stratification:** c'est le problème d'une communauté "à plusieurs vitesses" et qui provient généralement d'un écart significatif entre les différentes composantes de la communauté, lié à l'engagement des membres. C'est généralement le résultat d'un leadership peu partagé
- **L'isolationnisme:** le sens d'appartenance n'arrive pas à se forger car les interactions communautaires sont réduites à des transactions entre les membres
- **les particularismes:** les frontières entre les différents groupes de la communauté sont trop étanches et il s'avère difficile de les connecter pour passer à la dimension communautaire

Les traitements

- Ces maladies affectent le sens d'appartenance à la communauté. L'impact est donc fort car il s'agit non seulement du positionnement des membres les uns vis-à-vis des autres, mais aussi vis-à-vis du monde extérieur (donc de la visibilité externe)
- Les remèdes peuvent consister à créer des styles d'interactions différents de ceux habituels, par exemple:
 - des séances de 'solution de problèmes' où les différentes parties retire un avantage mutuel
 - l'apport de sang neuf en convenant d'un rôle de mentor pour les plus anciens
 - en créant des rôles explicites d'intermédiaires pour connecter les différentes tendances

7.1.3 La pratique: les obligations de la compétence

"Si le seul outil que vous possédez est un marteau, le monde n'est constitué que de clous..." Ainsi en va-t-il d'une pratique qui présente un potentiel positif autant qu'une menace.

Les différentes maladies

- **Paroxysme de l'écrit:** la bibliothèque de la communauté devient un dépôt d'ordure d'une multitude d'informations potentiellement intéressantes, mais non connecté avec les activités de la communauté. Ceci résulte généralement d'un état d'esprit fondant la source de valeur de la communauté dans ses documents. La conséquence est un sentiment d'impuissance face à cette montagne d'information qui démotive les membres
- **L'amnésie:** c'est le défaut inverse du précédent et conduit à expliquer cent fois les mêmes choses et décourage les membres qui se sentent improductifs
- **le dogmatisme:** Le paroxysme de la compétence fige la forme et le fond dans des canons et des méthodes obligatoires. Ce manque de souplesse étouffe l'initiative. Le jargon dresse des barrières infranchissables par les non initiés
- **la médiocrité:** Lorsque la communauté n'est pas challengée, une certaine paresse intellectuelle s'installe

Les traitements

- Il s'agit de provoquer un équilibre entre les activités communes de la communauté et la mémorisation qui en est faite ainsi que de l'appropriation par les membres, notamment les nouveaux arrivants
- Pour la médiocrité il faut challenger la communauté par des comparaisons et des apports extérieurs

7.1.4 Vivre avec ces mauvais points

La communauté peut vivre avec la plupart de ces mauvais penchants qui généralement se superposent et ils sont souvent inévitables. En fait, il faut les identifier et les traiter avec un effort proportionné et plus

ils sont pris à la base, plus il est facile de les régler ou d'en limiter l'effet: vigilance et promptitude sont la règle des communautés vivantes.

7.2 Les constellations de communautés: quelles sont les maladies?

L'appartenance à de multiples communautés de pratique crée des conditions propices à la création de valeur grâce aux opportunités d'échanges qu'elles peuvent procurer. Il y a néanmoins deux freins substantiels qui se dressent ici

- **Barrières au transfert de connaissances au sein d'une organisation, liées à la pratique**
 - La pratique est une expérience personnelle, dont la transmission est intrinsèquement difficile: on ne transmet pas ses expériences comme on transmet un bien matériel
 - La pratique engendre son propre vocabulaire dont la portée ne peut dépasser la frontière de la communauté car sujette à confusion: un même vocable couvre des réalités différentes
 - La connaissance a une tendance naturelle à rester collée aux cercles qui l'ont générée
- **Fuites des connaissances grâce à la pratique, liées aux conflits d'appartenances multiples et de l'affiliation**
 - Les frontières des communautés croissent celles des organisations d'affiliation (celle qui assure le viatique)
 - L'appartenance multiple permet la circulation de la connaissance, via des pratiques partagées
 - Par conséquent, des 'fuites' de connaissance peuvent être réalisées au dépend de l'organisation d'affiliation

7.2.1 Gérer les frontières

- L'innovation vient généralement d'un croisement aux limites des frontières de différentes communautés
- être en état de vigilance pour observer "ce qui se passe" au contour de la communauté peut aussi permettre d'éviter la fragmentation
- En même temps, l'antagonisme entre affiliation et appartenance, par les fuites de connaissances qu'il peut entraîner pose un problème
- L'attitude habituelle des organisations est plutôt la suspicion en ce qui concerne les relations avec les autres (ceux qui ne sont pas de l'organisation) et en particulier les concurrents
- La communauté doit accorder de l'attention pour gérer ses frontières afin d'être vigilante tant sur les opportunités que sur les menaces potentielles: c'est aussi important que l'effort consenti pour le cœur de la pratique: avec quelles communautés devons nous interagir? Quelles sont les limites liées à la propriété intellectuelle et la confidentialité? Comment nous placer dans une attitude d'apprentissage avec l'extérieur? ...

7.3 Les organisations: quelles sont les maladies?

Nous venons de voir que les Communautés de Pratique peuvent saper les bases pour une organisation apprenante car les efforts des membres sont dispersés par des activités contre-productives et que les problèmes de frontières fragmentent l'organisation.

Les organisations peuvent aussi saper les bases de développement des communautés. On peut y voir deux catégories: -- les désordres structurels intrinsèques aux organisations: les jeux politiques, le dictat du court terme, la culture anti-apprentissage -- les désordres liés à la mise en place de Communauté de Pratique: la rigidité

7.3.1 Les barrières dressées par les organisations

- **Les jeux politiques:** les organisations minées par les batailles politiques internes habituellement prennent les Communautés de Pratique en otage qui sont alors généralement le siège de factions images des factions politiques
- **Le paroxysme du court terme:** Le manque de vision d'une organisation sur l'apport des communautés à leurs enjeux stratégiques les conduit souvent à fixer des objectifs court terme en général contenu dans la fixation d'objectif annuel des membres. Généralement, il s'agit d'objectif qui ne reflètent pas la vraie priorité ressentie collectivement par les acteurs: les communautés ont tendance à devenir documentaliste
- **La culture anti-apprentissage:** la culture de l'organisation peut incliner à dévaloriser les exercices de réflexion, d'apprentissage et de partage d'expérience, il en est souvent de même d'initiative de participation, les communautés tendent alors à être marginalisées

Les traitements

- les communautés toutes seules ne peuvent pas mettre en œuvre des contre mesures pour palier à ces désordres
- L'implication du top management est clé dans l'identification et la résolution de ces problèmes

7.3.2 Rigidité et agilité

- **Rigidité:** c'est un risque, lié à la manière dont l'organisation gère ses compétences cœurs, les communautés de pratique amplifie un phénomène déjà existant dans l'organisation et qui se manifeste par une cristallisation de la communauté pour rejeter tout argument ayant tendance à s'opposer à la vérité institutionnelle: on peut faire un parallèle avec des comportements du monde scientifique qui, avant d'accepter un changement de modèle, ferraille dure pour monter la supercherie...
- **Agilité:** d'un autre côté, l'éveil collectif de l'organisation orchestré par la communauté de pratique permet de capter des signaux faibles du changement de manière beaucoup plus agile quand des personnes partagent leur passion et discutent de ce qu'elles voient et sentent venir...

7.3.3 Gérer la complexité

- Une constellation de communautés centrées sur des domaines de connaissances précis permet d'augmenter la capacité de l'organisation à répondre à la demande dans une économie mondiale complexe
- Cette complexité est un enjeu de management car ce n'est pas un jeu supplémentaire pour manager, mais ça possède sa propre vie: celle de l'informel. La contrepartie de la richesse est renvoyée dans un processus de décision consensuel qui est plus difficile à gérer que dans le mode standard de management
- Les décideurs doivent avoir conscience du niveau de leurs organisations à absorber ces enjeux et leur vitesse d'assimilation pour prendre la contribution de la communauté dans l'organisation formelle.
- Elles doivent résister à deux tentations
 - Ignorer la complexité et appliquer les méthodes conventionnelles de management aux communautés
 - Intégrer toute la complexité dans l'organisation formelle

8 Manager et mesurer la création de valeur

Exemple de McKinsey

8.1 Le système de connaissance

- Les Communautés de Pratique créent de la valeur en organisant des ressources de connaissances prisées par l'organisation
- Il est vrai que la mesure des performances d'un tel système est intrinsèquement difficile du fait de la nature de la connaissance qui est tacite, dynamique, distribuée dans des réseaux et réalisée à travers des actions humaines
- Néanmoins, les flux et la valeur créée par l'intermédiaire du "système de connaissance" eux sont mesurables
- Toute organisation possède un "système de connaissance" qu'il soit explicitement géré ou pas. Celui-ci inclut deux processus interdépendants: un concernant la codification de la connaissance et un autre concernant l'application de la connaissance.
 - **La codification de la connaissance:** en incubant, en rapprochant, en confrontant et en reliant un univers chaotique d'idées parcellaires, de compétences latentes ou de techniques non-relées il s'agit de constituer un corpus de connaissance visible et accessible
 - **L'application de la connaissance:** la mise en action de ce corpus pour résoudre des problèmes concrets de l'entreprise, c'est à dire ceux rencontrés dans les processus générant de la valeur pour ses clients, est à son tour une source nouvelle pour le processus de codification
- Dans ce contexte, "gérer la connaissance" signifie un passage formulé et accompagné depuis la codification jusqu'à l'application de la connaissance. Cela consiste à coordonner une multitude d'acteurs pour les aider à découvrir, diffuser, appliquer la connaissance, notamment, les équipes, les services centraux, les centres de recherches, les communautés, les fournisseurs, les clients et tous les agents impliqués à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise
- Le rôle de la mesure c'est en particulier de découvrir les chaînes causales qui relient l'activité d'une communauté, à la mise en action par une équipe et qui permettent en fin compte à l'entreprise d'apporter de la valeur perçue par le client
- Les Communautés de Pratique présente l'avantage ici, lié au fait que les praticiens assurent le suivi de la codification à la mise en application, de découvrir plus simplement ces causalités que dans des organisations non connectées

8.2 Mesure la création de valeur

- La mesure a toujours un effet intrusif
- Cependant c'est un moyen de communication efficace pour la communauté qui lui permet d'afficher ses performances avec des standards reconnus par les organisations
- C'est aussi un indicateur qui peut leur permettre de guider leur conduite

8.2.1 Comment mesurer: des preuves systématiques par la narration

- L'approche traditionnelle de la mesure du 'capital immatériel' c'est de compter: les brevets, le nombre de personnes diplômées, le nombre d'heure de formation et le nombre de PC par personne...
- On ne peut pas se contenter de ces indicateurs pour mesurer la valeur de la connaissance.
- Ces indicateurs d'objets, consommés, utilisés ou produits ne sont utiles que s'ils sont mis en situation dans l'histoire de la chaîne causale qui permet de relier les différents maillons partant de la codification pour aller jusqu'à la création de valeur pour les clients et les autres parties prenantes.
- La méthode de mesure proposée utilise deux principes complémentaires:
 - Montrer la causalité de la chaîne qui débouche sur la production de valeur
 - Adopter une démarche systématique

8.2.2 Les preuves par la narration: raconter l'histoire de la valeur

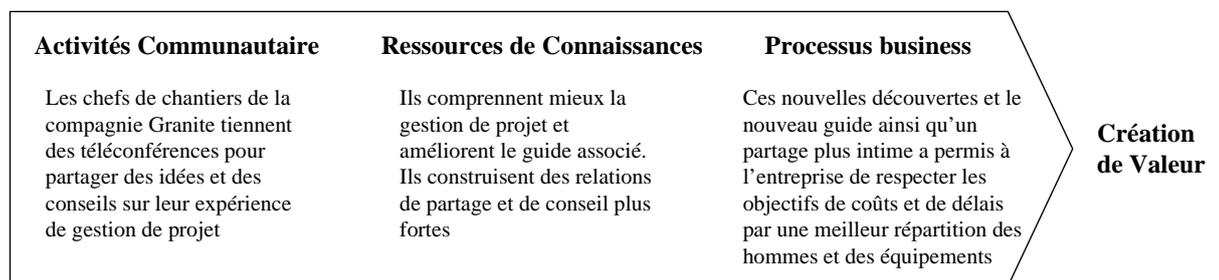
L'illustration narrative utilisant les histoires vécues par les praticiens permet de faire comprendre avec une grande efficacité la causalité. Elle évite les niveaux d'abstraction de la généralisation, voire les artifices dénaturant d'une codification hasardeuse. La collection des narrations est la meilleure manière d'évaluer l'apport des communautés.

La trame d'une histoire se décompose en trois mouvements qui décrivent:

1. L'activité initiale de développement de connaissance pour innover, apprendre un savoir-faire ou résoudre un problème
2. Le corpus de connaissance résultant de cette activité
3. Le cas de mise en application illustrant la création de valeur

La causalité par les histoires de création de valeur

Système de mesure de la connaissance



Archétypes pour la narration d'histoires de création de valeur

- (a) Qu'est-ce que la communauté a fait?
- (b) Quel corpus de connaissance a été produit?
- (c) Comment ont-ils été appliqués pour obtenir des résultats?

8.2.3 Une démarche systématique

La solution à l'énigme que constitue l'évaluation des Communautés de Pratique est d'adopter une démarche systématique dans la couverture narrative.

- **Démarche par le bas:** Il s'agit d'identifier toutes les activités de la communauté. Découvrir ensuite leur véritable valeur en suivant l'impact dans les processus du "système de connaissance". L'avantage de cette méthode est de découvrir des relations qu'on ne soupçonne pas. Le risque est de passer à côté de résultat business important qui ne sont pas dans la préoccupation actuelle de la communauté
- **Démarche par le haut:** On démarre de la vision stratégique ou du processus business, on déduit les ressources de connaissances qui sont nécessaires et on identifie les communautés qui y contribuent. Le risque de cette méthode est que les mesures peuvent être utilisées comme des guides pour l'action de la communauté alors que les membres ne sont pas convaincus de la valeur propre ou de l'intérêt

8.3 Les étapes du processus de mesure

La mesure a un coût. Il faut donc considérer avec attention les points où l'organisation a besoin de comprendre grâce aux mesures pour concentrer les rares ressources dont elle dispose pour en assurer la collecte et l'analyse.

8.3.1 Pour qui et pour quel objectif?

- Les mesures sont effectuées pour le compte de quelqu'un et leurs besoins varient en terme de détail, de complétude, de fréquence et de format. Les questions de bases sont: - Qui a besoin de savoir, - Qu'est-ce qu'ils ont besoin de savoir - Pourquoi ça?
- Les dirigeants sont intéressés par le retour sur investissement global: il leur suffit de savoir par exemple que les frais annuels de déplacement pour la communauté du domaine "des forages en eau

profonde" leur coûte \$K 500 et que l'économie d'un forage foireux évité est de plusieurs \$M 1 pour accepter l'intérêt de cette communauté.

- Il est clair que s'il faut s'attaquer à la documentation d'éléments immatériels plus profond, le coût de mesure sera plus élevé. Les techniques sont disponibles et opérationnelles: les enquêtes, l'analyse des réseaux entre personnes et les entretiens
- Si les bénéfices apportés par les attendus matériels - comme les nouvelles technologies ou des méthodes apportant des gains de productivité, permettent de justifier les investissements de la communauté, il vaut mieux en rester là et ne pas entrer dans les détails

8.3.2 Que collecter et comment?

- Cette étape consiste à définir le nombre et le type d'histoires vécues et quelles sont les données montrant l'activité de la communauté dans ce domaine, les ressources de connaissance constituées et les valeurs business procurées.
- Pour collecter ces informations, on peut utiliser une grille d'entretien ou même réaliser une enquête si nécessaire.

Creuser la prise de conscience: Techniques d'entretien

Les entretiens avec les membres de la communauté méritent un peu de creuser la question pour collecter des histoires qui permettent de montrer la valeur, souvent invisible, résultant de la participation à la communauté. Vous ne pouvez pas demander aux gens ce qu'ils savent sur la question, comme dans une enquête, puisqu'il s'agit de le découvrir. Quand on pose cette la question à brûle pourpoint aux membres de la communauté, ils ont des difficultés à identifier le bénéfice qu'ils retirent de la communauté. Les entretiens, par eux même les rendent réceptifs à percevoir les avantages. L'entretien leur rafraîchit la mémoire sur les problèmes qu'ils ont résolus ensemble, les sujets chauds et les réunions et les conférences auxquels ils ont participés. En leur demandant ensuite avec qui ils ont partagé cette idée ou cette information ou qui d'autre a appliqué tel principe, l'entretien les aide à penser à la vie sociale associée à cette idée, cette information, etc. en allant au-delà de leur propre usage. Les membres de communauté ont généralement des difficultés à calculer la valeur associée à une idée ou un outil. Discuter sur ce qu'ils auraient du faire s'il ne l'avait pas, permet d'identifier la valeur incrémentale.

Pour faciliter cette discussion, la personne qui conduit l'entretien a besoin de connaître l'histoire de la communauté, la manière dont les personnes participent et les questions qu'ils ont soulevées. Les coordinateurs des communautés sont les sujets idéaux pour conduire de tels entretiens parce qu'ils ont participé à beaucoup d'activités et qu'ils connaissent les acteurs. Cependant, le coordinateur peut-être parfois trop impliqué pour voir les choses clairement. C'est souvent opportun de combiner un coordinateur et un spécialiste de la technique d'entretien ou d'études de cas.

8.3.3 Comment construire l'intérêt autour de la mesure?

- La mesure de la connaissance n'est pas qu'une question de collecte de donnée, mais c'est d'abord d'identifier les praticiens qui ont de bonnes histoires à raconter
- Les experts sont souvent pressés et peu enclin à ce qu'ils peuvent considérer comme de la paperasserie administrative
- Le coordinateur peut jouer son rôle de steward en prenant cette tâche de documentation à son compte, bien sur, il est nécessaire que la méthode de mesure reconnaisse le rôle des différents contributeurs pour valoriser leur apport respectif et l'effort de le faire savoir

8.3.4 Quand et où mesurer?

- A cette étape, il s'agit de savoir, où et quand
- Une visibilité du processus de construction de ces histoires relatant de la valeur apportée par la communauté est un gage pour s'assurer de la participation des membres à cet effort ainsi que de sa qualité

8.3.5 Comment combiner les données dans l'image globale?

- Enfin, il est nécessaire de réaliser un bilan de la valeur globale, incluant les histoires vécues et les données statistiques associées et de les mettre en rapport avec les investissements consentis pour la communauté

Calculer un ROI

Les dirigeants et les patrons d'équipes veulent parfois une estimation du retour sur investissement d'une communauté. C'est une bonne idée de sous-estimer la valeur créée - de manière visible et intentionnelle -- et de surestimer les coûts de fonctionnement. Quand les personnes estiment des données, comme un gain de temps, un gain de coût ou un nouveau revenu, on leur demande à combien ils estiment que cela est lié à leur appartenance à la communauté. Quel pourcentage de chance pour que ce gain puisse être véritablement constaté ? Quand on met les résultats au propre, on multiplie la valeur estimée par le pourcentage attribué à la communauté et le % de chance de réalisation

Gain estimé * % communauté* % chance de réalisation = gain probable

Par exemple, pour un gain de \$M 2, 50% étant attribué à la communauté et en estimant sa chance de succès à 80% résulte en un gain probable de:

$$\text{\$M 2} * 50\% * 80\% = \text{\$800,000}$$

Quand on calcule les coûts de la communauté, on prend tous les coûts directs et on ajoute un coût indirect estimé moyen. On est aussi généreux sur les coûts qu'on a été conservateur sur la valeur créée.

Un calcul aussi conservateur doit permettre de produire un ROI très flatteur pour une communauté en bonne santé. Mais en étant prudemment et ostensiblement conservateur, cela permet aux gens de la finance et aux sceptiques de vous accorder leur confiance sur le fait que vous ne gonflez pas artificiellement la valeur prêtée à la communauté

8.4 Gérer le système de connaissance

- Le point clé pour gérer un système de connaissance et de relier le processus de développement de connaissance au processus d'application afin de créer de la valeur.
- Les communautés de Pratique ont un effet de levier unique pour gérer le système de connaissance, comme pour en mesurer le résultat: elles sont organisées par domaines et établissent des responsabilités identifiées pour gérer les ressources de connaissances associées. Elles permettent de répondre aux questions de base suivantes:
 - Quel est l'efficacité des connaissances qui ont été développées et appliquées par les équipes de support et les activités stratégiques?
 - Est-ce que les priorités de développement de connaissances sont en ligne avec les stratégies business?
 - Est-ce que les équipes et les activités stratégiques tirent pleinement partie des ressources de connaissance et ont l'opportunité de capter et de consolider les connaissances à travers l'ensemble de l'organisation?
- Ces questions pourraient être prises en compte par d'autres structures de l'organisation: les équipes opérationnelles ou projets, les services centraux, les centres de recherche... Mais les communautés peuvent y répondre avec plus de pertinence parce qu'elles sont organisées autour de domaines de connaissances et non des marchés ou des produits.
- Les communautés de pratique ont une souplesse inhérente à l'informel de leur frontière qui peut permettre de détecter, d'assurer une pollinisation croisée ou pas, et finalement de propager le changement dans l'organisation en jouant de l'effet de réseau incluant les dirigeants lorsque c'est nécessaire.
- Quand il s'agit de gérer des ressources de connaissance, il faut considérer qu'il s'agit d'un jeu collectif qui n'est pas réservé aux seuls managers. Cet équilibre doit être négocié et budgété entre

les communautés et les autres structures de l'organisation tant sur la participation que sur les projets, il dépend fortement de la culture d'entreprise

8.4.1 Fixer les buts

Fixer des buts, comme gérer la performance et la budgétisation permettent de focaliser le "système de connaissance" sur un ou plusieurs des éléments suivants:

- **La communauté:** l'organisation investit dans la communauté, en fixant des indicateurs concernant par exemple la participation des membres actifs ou les activités qu'elle coordonne. En contrepartie la communauté est responsable de la production de ressources de connaissances et de leur mise en application, concourant à la création de richesse
- **Les ressources de connaissances:** l'organisation investit dans des initiatives ou des projets de la communauté produisant un corpus de connaissance bien spécifié -- par exemple, codification d'une base de "meilleures pratiques" associée au processus de diffusion. L'organisation est responsable de la mise en application et du retour sur investissement
- **La création de valeur business:** l'organisation fixe aux communautés des objectifs de création de valeur, par exemple "augmenter le chiffre chez les grands utilisateurs de 20% et décroître les coûts de conditionnement de \$M2". La communauté prend la responsabilité de produire les ressources nécessaires et de connecter les différentes unités opérationnelles pour arriver au but.

Il s'agit pour la définition de ces objectifs d'être précis sur le qui et le comment. Qui: les leaders des communautés ont la visibilité sur la connaissance et les leaders d'équipes ou de division ont la visibilité sur les objectifs de production et de marché. Comment: ils ont à trouver de manière partagée un consensus qui va permettre aux uns et aux autres de pouvoir respecter les priorités et la faisabilité

8.4.2 Gérer la performance

- Il y a plusieurs questions: qui prend la responsabilité d'évaluer la performance? Qui prend la responsabilité de creuser la question des incohérences ou du manque de performance? Comment l'organisation récompense-t-elle les réussites?
- Evaluer la performance
 - Chez DaimlerChrysler, le "TechClub des dirigeants" fixent et apprécient les termes de la performance des autres "Tech Club métiers"
 - Chez McKinsey, les leaders de communauté sont responsables de l'évaluation des projets qui sont confiés à la communauté
- Récompenser la performance
 - Chez DaimlerChrysler & McKinsey, la participation à la communauté a un impact sur la fixation individuelle d'objectif annuel ainsi qu'au moment de l'appréciation annuelle de chaque individu
 - Chez DaimlerChrysler, ils ont même fait contribuer les pairs à cette appréciation de performance individuelle
 - McKinsey organise aussi un événement annuel: le "Practice Olympics" qui a pour objectif de faire concourir les meilleures équipes, qu'elles appartiennent à des communautés ou pas
 - La récompense individuelle, directement liée à la participation à la communauté est sujet à controverse: exemple de Eureka chez Xerox, où la proposition de valorisation des 'tuyaux' documenté sur les réparations de copieurs ont dévalué aux yeux des participants leur participation...

8.4.3 Financer

Le financement de la communauté est crucial pour permettre à ses membres de consacrer du temps pour l'apprentissage et les activités d'innovation. Ce financement procède des approches suivantes:

- **La participation individuelle:** ceci inclus le temps et les frais de déplacement. Il est généralement admis que cela représente entre 5% et 20% de la durée du travail
- **Les budgets pour des projets:** Certaines organisations ont une ligne budgétaire commune pour l'ensemble des projets des communautés. L'allocation budgétaire, pour un projet spécifique, se fait parfois selon une procédure écrite. Ce mécanisme est par exemple utilisé par la WorldBank et McKinsey.
- **La couverture de l'infrastructure des communautés:** Certaines organisation mutualisent les coûts d'infrastructure, c'est à dire les coûts des coordinateurs. Suivant la taille de la communauté, de 20 à 100% de la charge de coordination est prise en compte par cette fonction centrale.

9 Les initiatives communautaires de gestion de la connaissance

Aperçu d'une telle initiative à la WorldBank introduite au travers de sa "knowledge fair"

9.1 Principe de configuration d'une initiative communautaire de gestion de la connaissance

- Cultiver des communautés n'a pas pour seul enjeu d'organiser des réseaux, mais c'est aussi d'accompagner le changement dans les organisations
- La communauté n'est pas une fin en soit, elle a pour mission de construire la capacité des organisations à apprendre et à innover
- Les communautés et les organisations doivent trouver ensemble un contexte de fonctionnement dont elles vont pouvoir bénéficier mutuellement: des communautés sans support institutionnel ont un impact sévèrement limité
- L'idée de configurer des initiatives communautaires de gestion de la connaissance afin de démultiplier la dynamique intrinsèque aux communautés devient donc assez naturelle
- Comment prendre le problème de configuration d'une telle initiative? Utiliser la même philosophie que celle utilisée pour configurer les communautés : dans les deux cas, il s'agit d'une méthode de conception de structures humaines vivantes
- Les principes pour la conception de structures humaines vivantes, couverts au chapitre 3 sont repris maintenant avec la perspective de conception d'une telle initiative

9.1.1 (1) Configuration évolutionniste

- La meilleure manière de développer une telle initiative résulte d'un processus évolutionniste testant de multiples approches et construisant à partir de l'expérience
- La recette des éléments de configuration est découverte de manière itérative et non par l'exécution d'une planification détaillée, tout aussi logique et compréhensive qu'elle soit
- Il s'agit de semer un nombre d'expériences variées, en laissant faire l'ordre naturel de l'organisation, pour que les communautés trouvent d'elles-mêmes un fonctionnement efficace
- Au court du temps, les domaines peuvent fusionner ou se disjoindre, les communautés peuvent passer à une portée globale, des structures fractales peuvent se développer pour se calquer sur les découpes géographiques ou fonctionnelles des organisations
- Cette approche évolutionniste vous permet de commencer petit en construisant sur des poches locales existantes avec le niveau d'énergie ad hoc plutôt que d'orchestrer un processus, aux étapes verrouillées, global à l'ensemble de l'entreprise. Ceci peut être plus économique et rapide car les remodelages de la configuration seront plus agiles et il peut aussi y avoir une grande par de spécialisation locale

9.1.2 (2) Leadership distribué

- Les communautés se développent grâce au leadership interne, il en va de même pour les initiatives communautaires de gestion de la connaissance
- Le leadership repose dans ce sur un réseau d'acteur de l'organisation qui ont des rôles dans des communautés pour certains et qui sont apte à regarder ça de l'extérieur pour d'autres. Ils ont la vision et la capacité permettant aux communautés d'atteindre leur plein potentiel
- Une telle initiative communautaire de gestion de la connaissance fait donc émerger une nouvelle force dans l'organisation
- La configuration doit déployer un effort important pour constituer cette force: il s'agit d'encourager les leaders -- c'est à dire des gens capables de faire concorder les initiatives communautaires de gestion de la connaissance avec les buts stratégiques de l'entreprise et qui peuvent communiquer cette vision -- à se révéler dans les différents domaines stratégiques de l'organisation

9.1.3 (3) Participation de membres appartenant à de multiples structures

- Au niveau d'une communauté, on cherche des participants et des perspectives permettant de couvrir la diversité requise par le domaine, la communauté et la pratique. Au niveau d'une initiative communautaire de gestion de la connaissance, il faut être capable de recruter des personnes et des soutiens de différentes structures et ayant des rôles variés dans l'organisation

- Il s'agit: de dirigeants, de responsables d'équipes, de responsables de services centraux, de la recherche et développement, des membres d'équipes opérationnelles ou projets, des leaders de communauté, des agents externes -- comme des fournisseurs, des clients et des 'conseillers autonomes'.
- Cette participation à plusieurs niveaux doit permettre de découvrir plus facilement où les incohérences sont situées et aussi de relier les structures entre elles
- Le principe de participation est d'établir des relations entre les personnes de manière informelle ou par des principes et des processus formels
- L'objectif est d'assurer plus de coordination et une meilleure mise en concordance

9.1.4 (4) La danse entre le formel et l'informel

- Une des conditions pour obtenir une communauté vivante est d'encourager différentes formes de participations en mixant des espaces publics et des espaces privés. Dans la configuration d'une initiative communautaire de gestion de la connaissance, le principe analogue est de combiner le formel et l'informel.
- Il s'agit de trouver une chorégraphie qui permette de marier
 - Les passions professionnelles informelles se traduisant par le sentiment d'identité et les sens d'appartenance à la communauté
 - Les buts et les objectifs opérationnels de l'organisation qui se traduisent en budget et en projet
- Et de tirer partie de cette tension comme source d'options potentielles

9.1.5 (5) La création de valeur

- La logistique communautaire montre le processus de création de valeur pour les membres, leurs équipes et l'organisation. Dans le cas d'une initiative autour de l'organisation apprenante, ce que l'on cherche à comprendre sur la valeur non seulement concerne la contribution particulière de chaque communauté, mais aussi comment une constellation de communautés, d'équipes, de divisions, ensembles, peuvent construire et rendre opérationnelle une capacité stratégique.
- C'est important de rendre visible cette valeur aux yeux des responsables de divisions car ils y contribuent en mettant à disposition personnes de valeur et que cette valeur est aussi visible à l'extérieur de leur organisation

9.1.6 (6) Construire à partir de la culture existante

- Le principe au niveau de la communauté, c'est d'équilibrer la part du familier avec celle de l'extraordinaire. Traduite au niveau de l'organisation apprenante, cela signifie un équilibre entre le respect de la culture existante et la volonté de la changer
- Il faut éviter de démarrer une initiative autour de l'organisation apprenante en mettant en avant un changement de culture. Il est généralement souhaitable au contraire de partir d'un trait culturel dominant et de l'utiliser comme vecteur de progression
 - Chez Ford, ils sont partis de la valeur cœur basée sur la "conception sans risque"
 - Chez Lotus, ils sont partis de la valeur cœur basée sur la "collaboration"
- Au cours du temps, les communautés se développant, elles transformeront la culture pour la faire leur et alors, de leurs influences naîtront une nouvelle culture pour l'organisation

9.1.7 (7) Trouver l'allure de l'initiative

- Un changement culturel majeur se réalise sur la durée -- 5 ans n'est pas trop
- Une initiative plus concentrée peut aboutir à des résultats au bout de plusieurs mois
- Un point important lors du lancement d'une telle initiative est de trouver le rythme naturel, correspondant à l'échelle et à la complexité des diverses dimensions du problème
 - Lancer quelques communautés peut être une question de quelques mois
 - Développer une nouvelle capacité stratégique, combinant l'expertise de plusieurs communautés et de différentes divisions peut durer bien plus que ça
- C'est important de trouver l'allure pour introduire de nouvelles communautés, apporter des changements dans les systèmes et les procédures avec comme objectif de garder le rythme sans surcharger les membres, leurs managers et les sponsors
- Par exemple, 6 ou 9 mois après avoir lancé des communautés, il est possible de conduire une enquête de 'renouveau' pour mesurer ce qui a été fait, ce qu'il reste à accomplir et pour positionner l'avis des dirigeants à leur égard.

- Après avoir fonctionné sous forme d'opération pilote après un an, l'organisation peut vouloir établir un processus formel de budgétisation ou un cycle de re-conception de la configuration, des méthodes d'appréciations et de reconnaissance ou d'apporter une légitimité nouvelle en liant le site officiel de l'organisation avec ceux des communautés

On peut analyser une initiative communautaire de gestion de la connaissance comme un "phénomène collectif" au niveau de l'organisation. Idéalement, une énergie potentielle se construit au cours du temps, de cette quantité d'énergie se crée une attirance naturelle, sans le sentiment d'être forcé. Au contraire, cela coïncide avec l'intérêt croissant des gens pour y participer, avec différents degrés d'engagements: les précurseurs, les suiveurs et les sceptiques. Cette approche du changement orientée par l'action ne correspond pas à un plan d'implémentation codifié et programmatique pour réaliser une organisation apprenante en état de marche. Les questions à traiter au long du parcours -- parmi les quelles figurent les valeurs cœurs, l'identité, les relations et les structures formelles et informelles -- ne peuvent tout simplement pas être imposées en faisant abstraction de l'action: **c'est un programme qui se transforme au fur et à mesure qu'il s'exécute sans pouvoir en déterminer les principes d'évolution à l'avance, donc on ne peut pas l'écrire avant de l'exécuter -- autre manière plus simple de voir les choses, c'est de dire qu'on ne peut pas prédire le futur d'une organisation humaine--**. L'avantage de cette approche mélangeant participation et émergence, c'est qu'elle ouvre des voies vers de multiples options de développements et permet à l'organisation d'adapter les méthodes et d'intégrer les points de vues appris des autres à ses propres impératifs qui eux même peuvent évoluer.

9.2 Mettre en route l'initiative

La construction d'un système de connaissance est un travail complexe et dans la durée. L'objectif est de lancer et de cultiver, avec attention, un nombre de communautés significatives afin de les établir de manière systématique dans l'organisation. Le plan type que nous proposons rappelle celui proposé au chapitre 4 pour le développement des communautés.

9.2.1 Phase 1: Préparer

- Il s'agit de créer les fondations et l'objectif principal c'est de relier les intentions stratégiques de l'entreprise avec l'initiative. Les étapes peuvent comprendre: - une analyse de la situation actuelle et le début de scénarios, - des entretiens avec les principales parties prenantes, - peut-être un plan d'action (dépend de l'organisation), - l'ébauche d'alliance avec certaines des parties prenantes
- L'esprit des missions confiées par l'organisation aux communautés peut se résumer par la capacité de formuler et d'actionner qu'on attend d'elles, permettant de construire, d'entretenir et de faire progresser la connaissance sur les compétences cœurs de l'entreprise
- Conduire un travail de cartographie des connaissances, hiérarchisé en fonction des compétences cœurs, peut servir de fil conducteur pendant cette phase en permettant aux acteurs et aux initiatives de se positionner sur cette carte
- Il faut aussi commencer à travailler sur les questions d'infrastructure technique. Ceci est spécialement important car, rappelons-nous ce qui a été découvert au chapitre 1, les personnes n'adoptent des outils qu'à la seule condition que ces outils servent leur pratique et ce n'est pas l'inverse qui fonctionne. Toute communauté peut bénéficier d'outils en ligne comme:
 - Une page d'accueil d'un site Web pour plaider leur cause, décrire leur domaine et leurs activités
 - Un espace de conversation pour les discussions 'en ligne'
 - Un endroit pour stocker leurs documents: les rapports de recherche, les meilleures pratiques et des standards
 - Un bon moteur de recherche pour trouver ce dont ils ont besoin
 - Un répertoire des membres, avec une description personnalisée, présentant leur expertise sur le domaine...
 - Dans certains cas, un espace partagé pour une collaboration synchrone via un média électronique ou pour améliorer une audioconférence avec des éléments d'information ou visuels
 - Des outils de gestion communautaire, plutôt à disposition du coordinateur mais qui peuvent être utiles pour toute la communauté: des données permettant d'avoir des indices quantifiés sur l'utilisation des ressources mises à disposition

9.2.2 Phase 2: Lancer

Pour lancer des communautés dans différents domaines stratégiques, il y a plusieurs tactiques et quelque soit l'organisation, on retrouve les points suivants: degré d'urgence stratégique, barrières de la culture, savoir-faire en développement de communauté, existence de poches d'énergie favorable à cette approche... Voici quelques conseils sur les tactiques potentielles qui peuvent très bien se combiner:

- **Initiative visible ou furtive :**
l'approche hautement visible marche dans les organisations ou la culture est telle que les initiatives présentées avec un effort promotionnel visible ont la meilleure chance d'aboutir - si ce n'est pas le cas, le mode furtif donne du temps pour apprendre des expériences et d'utiliser la puissance du bouche à oreille
- **Approche par le haut ou à partir de la base :**
l'approche part le haut consiste pour les dirigeants à identifier les communautés à lancer en les déduisant des objectifs stratégiques de l'entreprise par une construction logique. L'approche par le haut fonctionne quand les opportunités de marché sont claires et qu'il y a un sens de l'urgence et que l'engagement des dirigeants est un pré-requis culturel pour la légitimité, l'attention et les ressources. C'est la voie empruntée par Mercedes-Benz et Schlumberger
L'approche par le bas consiste pour l'organisation à apporter un soutien adapté à toute initiative naissant spontanément de la base. L'avantage de partir du terrain réside dans le facteur de mobilisation très fort. Il peut y avoir plusieurs risques : les leaders volontaires ne sont pas nécessairement en phase avec l'intention stratégique, l'ensemble des domaines nécessaires et leur hiérarchisation n'est peut-être pas classé de la même manière en partant du terrain qu'à partir de l'intention stratégique. C'est la voie empruntée par la World Bank, qui est combinée à une campagne officielle et très large lors du lancement d'une communauté appelant à l'adhésion.
- **Lancement parallèle ou séquentiel :**
L'avantage de l'un est le risque de l'autre et réciproquement.
L'avantage d'un lancement séquentiel réside dans les gains d'échelle (formation d'un bloc, capacité de coacher en parallèle) et la diversité du retour d'expérience (sur les échecs et les succès)
L'avantage du séquentiel c'est 1- d'avoir des communautés ciblées et exemplaire 2- de construire les étapes suivantes à partir du retour d'expérience

9.2.3 Phase 3: Etendre

Les dirigeants commencent à être convaincus par l'initiative communautaire de gestion de la connaissance, ses sponsors peuvent maintenant décider de lancer des communautés pour couvrir l'ensemble des domaines de connaissance.

- La phase précédente a construit des fondations fortes permettant d'étendre et de pousser l'intégration des communautés dans l'organisation.
- La valeur commence à être visible pour les membres et les autres parties prenantes.
- L'équipe support aux communautés s'est aguerrie
- Le réseau de soutien des sponsors et d'autres parties prenantes est constitué.
- Le déploiement des communautés ne suit pas un plan programmé, c'est plutôt un modèle évolutionniste dont la progression est ponctuée de rencontres entre des directives issues du haut de la pyramide et des initiatives du bas. Chez la World Bank et HP, le processus est plutôt ouvert. Chez Shell et Ford, l'approche est plus systématiquement reliée à l'analyse top down des besoins de connaissance.
- La phase d'expansion demande de traiter la question d'intégration.
 - La construction d'un système de connaissance implique la participation de nombreux acteurs: de multiples communautés, des équipes, des praticiens isolés, des divisions, des services centraux, des centres de recherches des partenaires extérieurs
 - Ils sont engagés dans de multiples activités d'apprentissage, de résolutions de problèmes et de créativité...
 - Il est donc important de comprendre et d'agir pour que cet ensemble se coordonne et se complémente
- L'introduction des communautés par elle-même ne constitue pas une garantie de décloisonnement. En fait, des communautés disparates campées sur leurs domaines peuvent tout simplement se superposer au hasard des interactions et programmes classiques renforçant la vision de l'entreprise constituée de silos juxtaposés.
- Il faut travailler aux frontières, suivant ce qui a été décrit au chapitre 7, pour créer les connections entre ces mondes. Pour cela, des rôles particuliers peuvent être promus par l'organisation: les intermédiaires de la connaissance ou des catalyseurs qui ont pour objectifs, répartis dans

l'organisation, de connecter les idées, les personnes et les initiatives pour apporter un certain niveau de concordance au système de connaissance de l'organisation

9.2.4 Phase 4: Consolider

Les communautés et les autres structures de l'organisation vont se souder un peu plus intimement: des fonctions du travail quotidien se maillent avec les activités de la communauté - approche systématique de soutien aux équipes pour la résolution de problème - prise en charge de l'apprentissage des nouveaux embauchés - méthode et savoir-faire pour rester à la pointe de la technique. Les objectifs des communautés sont alignés avec les stratégies business, les systèmes d'évaluation de performance. Les politiques de ressources humaines se sont reconfigurées pour renforcer ce mouvement.

Le processus de développement de connaissance devient intégré à la culture et aux modes opératoires de l'organisation.

- **L'institutionnalisation** : il ne s'agit pas de faire apparaître les communautés de pratique dans les organigrammes de l'organisation, mais de faire en sorte que les services de la communauté soient légitimés car ses activités s'intègrent dans le travail quotidien des équipes. Il ne s'agit pas non plus de transformer la vie de la communauté en l'obligeant à rendre compte comme les départements formels et en lui appliquant leurs processus
- **Intégration des communautés avec les autres fonctions** : Les communautés complètent les actions d'autres départements comme la formation ou la R&D
 - Par exemple, chez DaimlerChrysler, les ingénieurs débutants complètent leur formation dispensée en classe par le département formation, avec des séances aux TechClubs où ils assistent en tant qu'auditeur à des résolutions de problèmes leur permettant de voir des praticiens aux prises avec des problèmes de conceptions et ceci pendant toute une période probatoire...
 - Quand un domaine de connaissance devient bien codifié et qu'il est nécessaire de le diffuser plus systématiquement, la communauté peut assurer un transfert au service de formation
 - La communauté n'a pas pour objectif d'assurer un processus complet: par exemple, un service de HR peut demander à la communauté de porter un jugement sur les capacités techniques lors du cycle d'embauche, mais il n'en demande pas plus...
- **Aligner l'organisation** : L'apport de communautés dans une organisation demande de revisiter ses différentes procédures de manière à les aider à trouver leur légitimité

Cette phase d'intégration est certainement progressive: il est peu probable d'obtenir de l'organisation des changements significatifs dans des processus compliqués comme par exemple le système d'appréciation individuel...

9.2.5 Phase 5: Transformer

Si la connaissance est un moteur central d'une organisation, les communautés prennent un rôle central. Elles peuvent avoir un rôle dans la transformation et le changement. A aujourd'hui, le phénomène est trop récent pour retirer des enseignements sur ce stade, mais certains signes sont déjà présents à la World Bank ou chez McKinsey.

Le point consiste à dire qu'il y aura symbiose entre l'organisation et les communautés et qu'en particulier, ceci est lié à l'hyper-compétition sur les marchés.

9.3 Développer une pratique du développement de communauté

Le développement de communautés nécessite deux unités structurelles

- Une équipe de soutien et une communauté de coordination
- Un processus de formation au principe communautaire

9.3.1 Mettre en place une équipe de soutien

L'équipe de support est au cœur de l'initiative de gestion de la connaissance. Ils ont un rôle d'évangélisation et d'enseignement pour augmenter l'attention portée aux communautés de pratique. Ils conduisent des meetings, des conférences et rencontrent les gens -- des coordinateurs, des membres de communauté, des parties prenantes - pour poser les bases sur lesquelles construire les communautés du futur. Cette équipe a un rôle important au début de l'initiative à cause de la nature évolutionniste (constructiviste) des communautés de pratique qui présente un enjeu d'appropriation personnelle renouvelé pour chaque leader de l'organisation rencontré car présentant un décalage certain par rapport aux modèles mentaux habituellement admis en organisation.

Elle est composée d'une poignée d'individus à plein temps et de plusieurs membres à temps partiels. Idéalement, ces personnes ont une expérience en stratégie, en organisation, du traitement de l'information et sont familières avec les activités business de l'organisation. Ils ont une connaissance approfondie, théorique et pratique sur la "gestion des connaissances".

L'organisation doit veiller à staffer cette équipe avec soin et ensuite lui apporter son soutien et contribuer à sa légitimité.

Cette équipe remplit les fonctions suivantes

- **Animer l'initiative** : - Activité de planification -Actions en vue de l'intégration du système de connaissance de l'organisation -Documentation comparative d'initiatives équivalentes dans des organisations extérieures -Diagnostic de la situation actuelle -Développement du projet communautaire à faire valider par les dirigeants sponsors
- **Apporter un soutien direct aux communautés** : -Coacher les communautés en les aidant à identifier et à corriger les défauts tels ceux répertoriés au chapitre 7 - 1/3 des communautés sans support ne se développent pas
- **Porter les questions technologiques** : - Identification conjointe des besoins - Travailler avec l'équipe IT (et peut-être inclure un membre du département IT) -Aide à l'appropriation des outils
- **Agir comme intermédiaire entre les sponsors dirigeants et les parties prenantes** : - Apporter aux sponsors et aux dirigeants une synthèse des adaptations des procédures et directives de l'organisation nécessaires aux communautés - Idem pour des questions de culture ou de leadership
- **Assurer la coordination avec les activités opérationnelles et avec les services centraux** : - vulgariser les conditions de développement de la connaissance auprès des managers de divisions ou de services centraux.
- **Proposer un modèle cible de communauté** : - Apporter la vision de fonctionnement d'une communauté
- **Construire un toolkit de développement pour les communautés** : - le comment faire des différentes activités de la vie communautaire - Combiner l'expertise interne et celle externe - En plus de guider les gens, cela permet de créer un langage partagé utile pour les mettre en marche
- **Utiliser des ressources extérieures à l'entreprise** : - développer un réseau d'experts externes mobilisables pour des actions internes - des praticiens d'autres industries, des consultants, des profs...
- prise de conscience, confiance en soi, légitimité

9.3.2 Proposer de la formation et éveiller l'attention

L'équipe de support forme les personnes par l'apprentissage de données fondamentales et éveille l'attention contribuant à renforcer la légitimité des communautés de pratique. Dans les processus de configuration évolutionniste, la part de l'apprentissage et de l'éveil est importante car ils dépendent fortement du niveau de compréhension des participants - les membres des communautés, les managers, et les autres parties prenantes. Les sujets des séminaires d'apprentissage sont typiquement les suivants:

- Qu'est-ce qu'une Communauté de Pratique, à quoi ça sert?
- Quels avantages procurent-elles - pour les membres, les équipes, les clients et l'organisation?
- Quels sont les exemples de succès?
- Quels sont les rôles importants?
- Combien est-ce que ça prend de temps?
- Quels sont les capacités requises?
- Doit-on changer les structures, les procédures et les systèmes pour soutenir les communautés?
- Comment devrions-nous nous y prendre?

Ces temps d'apprentissage peuvent ratisser très large, comme ça été le cas chez Mercedes-Benz du fait de l'expérience de Chrysler.

Les coordinateurs des communautés doivent être formés avec soin et aussi accompagnés. Ils influencent le succès d'une communauté plus que tout autre facteur et ce rôle est nouveau pour bien des personnes. En effet, le développement de ces capacités est rarement au programme des centres de formation de l'entreprise. Une manière d'accélérer le développement des coordinateurs est de conduire une série de workshops incluant les personnes qui vont être pressenties pour tenir ce rôle dans un futur proche. Ces workshops vont donner aux coordinateurs une expérience partagée et un langage adapté pour discuter de leurs nouveaux enjeux et permettront de lancer les bases d'un réseau d'entraide informel. Les workshops typiquement couvrent les sujets suivants:

- Les activités de démarrage
- La conception d'un lancement

- Comment faciliter les partages de connaissance (autant face-à-face que virtuellement)
- Eveiller l'intérêt et augmenter la participation avec des espaces privés et des espaces publics
- Gérer le dépôt des connaissances
- Mesurer la valeur

9.3.3 Former une communauté de coordination

A partir du moment où les communautés fonctionnent et que les coordinateurs ont expérimenté les premiers enjeux du développement de communauté, une manière de combiner la formation avec la pratique du développement consiste à former une "communauté de coordination": une communauté de pratique dont le domaine est le développement de communauté.

- C'est l'occasion de mettre en œuvre ce que l'on prêche, la pratique étant le développement de communauté et de comprendre comment développer une pratique
 - Apprentissage du développement de communauté
 - Evaluation de la santé d'une communauté
 - Partage d'idée et de méthodes au cours de workshop, de visites et en collaborant sur des projets
- Les membres sont les leaders des communautés existantes et émergentes et d'autres personnes qui portent un intérêt au sujet
- L'équipe de support est l'élément moteur du leadership mais au cours du temps, la communauté de coordination pourra assurer des fonctions dévolues dans les premiers temps à l'équipe de support.

Une communauté de coordination est un facteur d'intégration du système de connaissance. Elle facilite les échanges aux frontières des communautés. Elle coordonne des projets où une approche commune permet de dégager des synergies ou des gains de productivité. Chaque communauté présente un caractère unique, mais toutes partagent des méthodes et des enjeux communs. Bien des communautés sont des laboratoires vivants où il suffit de suivre et d'observer l'évolution naturelle pour comprendre les règles qui ont les meilleures chances de succès. Elle permet à l'organisation d'apprendre plus vite de ses expériences. C'est aussi un très bon forum pour découvrir et partager les problèmes et les changements à régler en commun et de les traiter d'un point de vue organisationnel plutôt qu'au niveau de chaque communauté.

9.4 Cultiver le soutien par les parties prenantes et par le sponsoring des dirigeants

Une initiative communautaire de gestion de la connaissance est un processus de transformation de l'organisation et en tant que tel, elle ramènera à la surface des questions difficiles. Cela comprend la mise en lumière:

- de compétitions entre des divisions, des équipes, des praticiens
- des batailles politiques pour contrôler
 - qu'est-ce que les gens "doivent" apprendre
 - quelle est la bonne définition de la valeur
- d'une résistance à changer la manière de manager: Encore une structure de plus et pas claire dans l'organisation!

Soutenir le développement de communautés au niveau d'une organisation est assez délicat. Les membres s'interrogent:

- Doit-on réellement aider ces autres divisions?
- Doit-on réellement consacrer du temps pour former les nouveaux arrivants?
- Si je consacre du temps à ça est-ce que ça va aider ma carrière?

Les dirigeants doivent affirmer leur détermination pour que cette initiative permette de dépasser les difficultés qui se présentent. Ils peuvent faciliter ce mouvement en réalisant de nombreuses opérations incluant:

- Communiquer la vision associée à la connaissance dans l'organisation
- Fixer les priorités ayant trait à la connaissance et les niveaux de financements
- Faciliter les investissements dans des communautés qui dépassent les frontières des divisions
- Encourager à la participation
- S'assurer l'alignement des procédures et des systèmes organisationnels pour faciliter l'émergence de l'initiative

Cultiver le soutien par le management implique l'identification des sponsors qui vont financer l'initiative et des parties prenantes qui vont influencer le succès des communautés de pratique. Vous devez rechercher les attentes qu'ils placent dans les communautés et les conseiller. Les parties prenantes à inclure

sont: les dirigeants du comité exécutif, les VP des divisions, les VP des fonctions centrales: les HR, IT, l'université du siège, les directeurs des fonctions qui ont une utilisation intensive de la connaissance comme la R&D, le développement de produits et les méthodes & industrialisation.

Ces leaders permettent de lancer l'initiative communautaire de gestion de la connaissance en apportant leur soutien en tant que champion ou sponsor. Ces qualificatifs sont souvent utilisés indistinctement pour faire référence à tout dirigeant apportant des directions ou soutenant l'initiative, mais il est utile de différencier les deux rôles afin d'éviter les attentes irréalistes que cette confusion peut entraîner

- Un **champion** est un dirigeant qui est convaincu que les communautés de pratique doivent constituer le mécanisme de base pour gérer la connaissance de l'organisation. Il ou elle soutien fortement le développement des communautés en apportant des directives, du financement, la visibilité, la légitimation ou tout autre moyen permettant aux communautés de se frayer leur chemin vers le développement et les résultats
- Un **sponsor** est prêt à apporter du financement et un certain niveau de légitimation. Contrairement au champion, le sponsor n'est pas passionné par ce que les communautés peuvent réaliser et n'ont pas le même niveau d'engagement. Les sponsors sont moins enclins que les champions à pousser les communautés et l'organisation à innover. Ils ont plutôt tendance à demander très vite des preuves sur le fait que les communautés ont un retour en regard du temps, de l'attention et des ressources qui y sont consacrés

Finalement, les communautés bénéficient des contributions des champions et des sponsors. D'un côté, les champions accordent plus de latitude aux communautés et sont prêts à pousser les communautés ainsi que les divisions et les équipes à trouver de nouvelles manières pour appliquer les connaissances. De l'autre, bien que les sponsors soient prêts à apporter un support initial, ils sont plus réservés et ils pousseront les communautés à mesurer leur valeur ajoutée et à la rendre visible. Ils représentent bon nombre de parties prenantes de l'organisation qui partagent ce point de vue. Ainsi, ces deux types de leaders concèdent une liberté d'actions aux communautés qui permettent à ces dernières - et ce de manière différenciée - de manifester leur apport de valeur à l'organisation.

Ceci permet aussi de sensibiliser les dirigeants sur le développement nécessaire, sur les bénéfices concrets et sur les enjeux organisationnels que l'initiative peut induire. Des discussions individuelles ou en petits groupes avec les parties prenantes offrent de bonnes opportunités pour comprendre leurs préoccupations au sujet de l'initiative et partager la compréhension permettant d'avancer.

Lorsque l'initiative se développe, il peut être utile de rendre institutionnel le mécanisme de sponsoring, plusieurs méthodes sont utilisées:

- **Les sponsors individuels** : IBM et Schlumberger ont choisi d'adjoindre à chaque communauté un sponsor dirigeant. Ceci permet à la communauté d'avoir une voie dans les décisions du management, via ce sponsor.
- **Un conseil de la connaissance** : DaimlerChrysler, McKinsey et la World Bank ont constitué un conseil composé de membres influents de l'organisation et permettant de traduire les objectifs stratégiques dans les initiatives liées à la connaissance
- **Le bureau du CKO** : Clarica life, a nommé une personne qui sponsorise l'initiative. C'est le point focal permettant de légitimer les travaux des communautés. Il représente la voie de la connaissance dans le comité exécutif qui est considéré, dans cette dimension, comme un 'conseil de la connaissance'

Cette institutionnalisation, quelle que soit sa forme, a une importance croissante à mesure que l'initiative se développe et étend son influence. Elle procure à l'initiative un signe symbolique autant qu'un principe opérationnel. L'importance symbolique du sponsor et des actions des dirigeants, sont plus parlants qu'une campagne de publicité, ces leaders doivent être conscients de l'impact de leurs discours et de leurs actions au sujet de l'initiative. Les gens, qu'ils soient actifs dans les communautés ou extérieurs au mouvement, attendent des signaux, indices du sérieux du mouvement et de l'implication des dirigeants, pour s'engager ouvertement. Ces dirigeants doivent être préparés à se colleter avec des périodes de tensions intenses voir des guerres politiques. Le symbolisme reste positif à condition que les actes quotidiens des managers confirment le soutien pour le développement de la connaissance.

La base du leadership c'est l'apprentissage - apprendre sur le monde, les autres, soit même. C'est la recherche passionnée d'une vision et le développement d'une stratégie qui a du sens; c'est de développer les esprits pour que les gens prennent des initiatives, qu'ils suivent leurs aspirations, tout en renforçant leur engagement sur des résultats dont ils se sentiront redevables. L'enjeu des communautés ferme donc le cercle de l'enjeu central du leadership dans les organisations. La seule différence, c'est que peut-être maintenant, nous sommes mieux à même d'apprécier la nature des enjeux du leadership, de redécouvrir qu'entretenir l'apprentissage et l'innovation seront toujours la meilleure voie pour assurer durablement le succès du business.

10 Retisser le monde: les communautés au-delà des organisations

Et si ce livre révélait simplement un grand mouvement de fond?

- Que se passerait-il si les communautés de pratique transformaient nos modèles mentaux sur le "comment s'organiser"?
- Que se passerait-il si elles devenaient une pierre angulaire des organisations futures?
- Que se passerait-il les business commençaient à s'organiser sur leurs marchés en communauté avec leurs fournisseurs et leurs clients?
- Que se passerait-il si une pratique partagée devenait la base des communautés publiques?
- Que se passerait-il si les citoyens commençaient à configurer leur monde sur un modèle de communautés fractales, reliant les développements de pratique au niveau local et au niveau global?

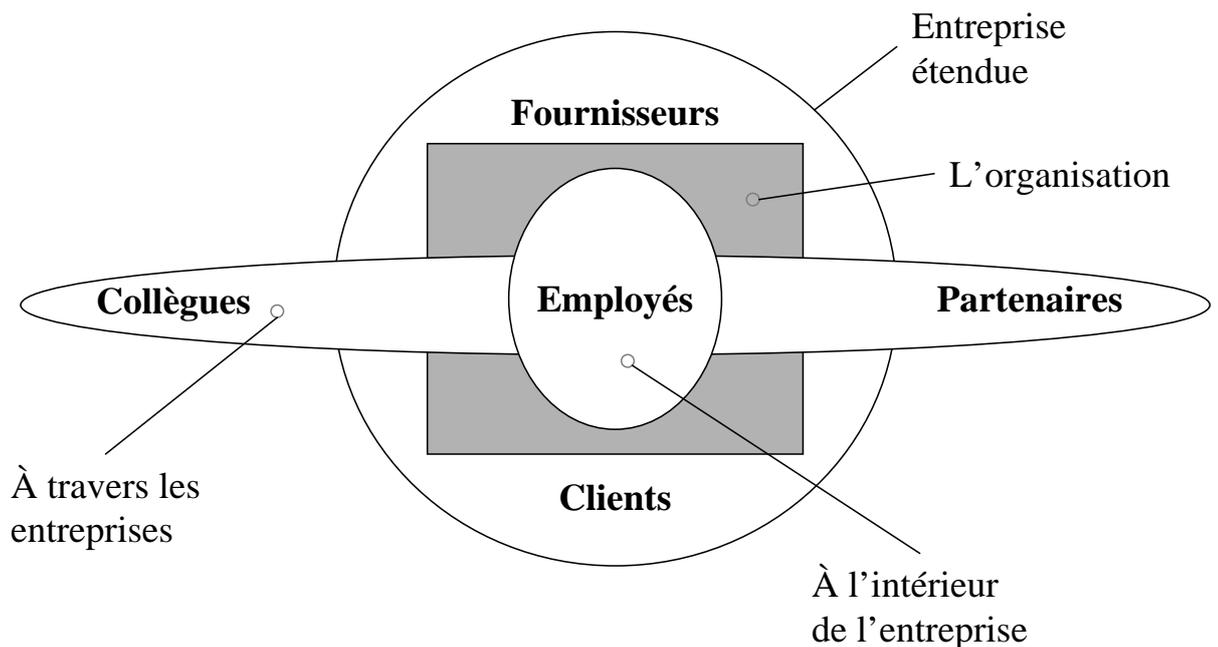
En d'autre terme, si vous étiez le CKO du monde, comment est-ce que vous configureriez votre initiative concernant la connaissance?

10.1 Le système étendu de la connaissance

Ce livre a été consacré à l'application des communautés de pratique pour organiser la connaissance dans une organisation. C'est un domaine où il y a de nombreux exemples qui marchent pour les communautés. Toutefois, la complexité des marchés et des systèmes d'apprentissage dans l'économie de la connaissance, ont initié une tendance sur les communautés qui n'est pas confinée à la frontière d'une seule organisation.

En fait ces communautés vont permettre de tisser des réseaux de valeurs créés par les relations et les échanges à l'intérieur et à l'extérieur d'une entreprise.

Les communautés dans un système de connaissance étendu



10.1.1 Les communautés dans les grappes B2B

- La connaissance devient un problème dans les relations avec les fournisseurs à une extrémité et les distributeurs, les détaillants et les clients finaux à l'autre extrémité, du fait notamment du recours étendu à la sous-traitance
- Dans ce processus évolutionniste, les communautés de pratique permettent de garder une maîtrise interne en resserrant les relations avec les partenaires: par exemple, les fournisseurs participent aux TechClub de DaimlerChrysler, Hallmark organise des communautés de détaillant, Clarica fait de même pour ses agents indépendants
- Il se constitue donc des grappes qui sont un sol fertile pour la croissance de communauté inter organisations

- L'exemple de Toyota est ici édifiant, il s'agit de leur mode de fonctionnement en réseau de partage de connaissance avec leurs fournisseurs. Ils ont trois "instances":
 - Une association des fournisseurs de Toyota dans le but de créer des liens généraux et pas très étroits entre les fournisseurs de Toyota
 - Un groupe de consultant dont le rôle est d'apporter aux fournisseurs une formation, [concernant la manière de travailler avec Toyota et sur les méthodes](#), ainsi que du conseil ou de l'assistance
 - Des équipes d'études formées de volontaires répondant à des objectifs particuliers et ayant pour but de resserrer des liens entre des groupes particuliers de fournisseurs

10.1.2 Les communautés dans les marchés 'grand public'

Un potentiel similaire existe au niveau des consommateurs: les entreprises ont besoin de consommateurs avertis et elles ont aussi besoin de savoir ce qu'ils connaissent. Du coup, ces consommateurs bénéficieront des firmes qui comprennent réellement leurs besoins. Un nombre croissant de groupe d'utilisateurs s'organise aujourd'hui autour de sujets aussi variés que les voyages, être parent, la musique, les activités d'entretien du corps... Par exemple iVillage.com tente de soutenir une initiative pour un 'réseau de femmes'.

Quand elles seront suffisamment organisées, ces communautés de consommateurs vont pouvoir influencer les compagnies qui servent le marché qu'ils représentent. Et ces compagnies pourront tirer partie de la pratique de ses consommateurs comme il n'a jamais été possible de le faire jusqu'ici.

Pour tirer pleinement partie de ce potentiel, pas mal de chemin reste à faire et notamment il s'agit de changer les modèles mentaux: il faut être capable, pour les entreprises qui veulent participer à ces communautés de "faire passer la communauté avant le commerce", [on est loin de l'époque de la réclame...](#)

10.1.3 Les communautés à travers les entreprises

Les besoins d'apprendre au-delà des frontières des organisations se développent comme le montre de nombreux exemples de partenariat inter organisationnel. Depuis les fusions, les joint-venture jusqu'aux réseaux d'apprentissage. Les organisations doivent mutualiser leurs efforts pour tirer partie des opportunités du marché qui demandent une connaissance complexe.

Cette situation existe aussi, dans une moindre mesure, avec les réseaux d'apprentissage comme ceux par exemple s'organisant autour du concept TQM en qualité et reliant des associations professionnelles, des universités, et des entreprises sur ce thème.

10.2 La société civile

Il n'y a pas de raisons de se limiter au business, l'action potentielle des communautés s'applique aussi dans des domaines de la société civile.

Peter Drucker défend le point de vue que l'économie de la connaissance va renforcer le développement du 'secteur social' en écrivant: "c'est par le secteur social qu'une société moderne développée peut à nouveau créer un citoyen responsable et actif, peut à nouveau donner aux individus (et en particulier aux individus concernés par la connaissance) une sphère dans laquelle ils vont pouvoir créer une société différente".

Les approches communautaires sont aussi au service de la société civile, notamment parce que le monde devient une organisation et cela vont croissant: Exemple de "Boost4Kids" une communauté pour le développement des enfants.

10.2.1 Conception communautaire du monde

Il n'y a pas de raison à cantonner au sein des frontières national les communautés de pratique civiques: l'exemple de la world bank nous le rappelle, les pays ont à apprendre les uns des autres. Il n'est pas sur que les gouvernements nationaux soient les meilleurs instigateurs de tel mouvement non plus.

Argumentaire permettant de connecter les initiatives entre elles, suivant le modèle proposé pour l'entreprise est créer un réseau global interconnecté à l'échelle planétaire...

Suite d'interrogations sur l'impact sur les grandes questions fondamentale du monde du modèle proposé...

10.2.2 Apprendre le leadership du monde des affaires

Les communautés de pratique sont nées dans les entreprises car elles étaient prêtes, mais ce type d'organisation peut être bénéfique pour la société civile: cette dernière doit apprendre ce leadership du monde des affaires.

C'est un changement de règles du jeu assez fort car les conditions aux limites ne sont plus les frontières géographiques ou la propriété des structures (**le capital disait Karl**) mais des poches de connaissances liées aux marchés et aux problèmes de société - **et qui se traduisent en des domaines, des communautés et des pratiques adaptées**

C'est une opportunité nouvelle qui s'offre là tant pour les entreprises qui savent en capter le sens (et l'essence) que pour les sociétés civiles qui seront s'en emparer les premières: c'est celles qui modèleront la configuration du monde en tant que système d'apprentissage. Et pour les entreprises, c'est un gage de réussite sur ses marchés qui peut être considéré comme un avantage concurrentiel déterminant.