

UN OUVRAGE RÉALISÉ PAR **UNE COMMUNAUTÉ DE CHERCHEURS ET PRATICIENS**

LE GUIDE PRATIQUE DES **COMMUNAUTÉS**

UN NOUVEAU SOUFFLE POUR LES ORGANISATIONS



32 ARTICLES
POUR COMPRENDRE

52 RETOURS
D'EXPERIENCE
ET TÉMOIGNAGES
POUR AGIR

ÉDITIONS
D'INNOVATION 100

UN OUVRAGE RÉALISÉ PAR
UNE COMMUNAUTÉ DE CHERCHEURS ET PRATICIENS

LE GUIDE PRATIQUE DES
COMMUNAUTÉS

UN NOUVEAU SOUFFLE POUR LES ORGANISATIONS

ÉDITIONS **oo**
D'INNOVATION **oo**

ISBN 978-2-9546196-1-3

Editions d'innovation

11 rue Aimé Bery, 38000 Grenoble, France

Dépôt légal : Janvier 2022

www.editionsdinnovation.com

PRÉFACE

~~~~~  
Conversation avec Étienne Wenger-Trayner

## **Bonjour Étienne, en tant que pionnier du concept de communauté de pratique, et fondateur de la théorie de l'apprentissage social, peux-tu présenter ton parcours ?**

Mon parcours a débuté dans l'informatique. Je me suis toujours intéressé à l'apprentissage et mon premier livre portait sur l'intelligence artificielle et les systèmes d'apprentissage. Cet ouvrage m'a amené à rejoindre un institut de recherche sur l'apprentissage en Californie. Notre idée était de reconsidérer les théories de l'apprentissage. J'ai travaillé avec une anthropologue et on a proposé ce concept de communauté de pratique. Tout d'abord, dans le cadre de l'apprentissage classique avec un maître, puis dans des situations où il n'y avait pas de maître. Dans ce deuxième temps, la communauté était plutôt vue alors comme une forme d'alliance, une sorte de partenariat d'apprentissage entre des gens qui avaient des problèmes similaires et qui voulaient s'entraider et progresser ensemble. C'est dans ce sens que la notion de communauté de pratique a évolué et s'est révélée appropriée à toutes sortes de contextes d'apprentissage. En particulier dans les entreprises qui à l'époque faisaient de la gestion des connaissances avec la technologie. Le concept de communauté de pratique a amené au champ de la gestion des connaissances, une façon d'apprendre focalisée davantage sur les gens que sur la technologie. Depuis, le concept a fait carrière dans les entreprises, les gouvernements, l'éducation et le développement international.

## **Quelle est ta définition du concept de communauté de pratique ?**

Une communauté de pratique, c'est une relation durable entre des gens qui se reconnaissent comme partenaires d'apprentissage. C'est une communauté basée sur les problèmes que les membres ont dans leur pratique. Quand ils les apportent à la communauté, ces problèmes fondent une sorte de "cursus d'apprentissage". L'important est d'apprendre ensemble à résoudre ces problèmes. Même si c'est un problème particulier tout le monde apprend dans le sens où « *le problème que tu as aujourd'hui, c'est un problème que j'aurai probablement demain* ». Si on en discute ensemble, on fait tous des progrès. C'est les problèmes que les gens ont en pratique qui poussent l'apprentissage plutôt qu'un cursus théorique proposé par quelqu'un d'autre.

## **Donc une communauté de pratique est différente d'une équipe projet ?**

C'est tout à fait différent. Une équipe projet a un projet à réaliser. Elle a un but bien défini et une tâche précise à accomplir dans un certain temps. Une communauté de pratique, quant à elle, développe la capacité de faire ce que l'on a à faire dans les projets. Elle n'est pas définie par une tâche mais par une capacité de faire, par l'apprentissage social entre les gens. De temps en temps, les membres d'une communauté peuvent faire une tâche, parce qu'il y a quelque chose à accomplir ; par exemple écrire un manuel. Mais la communauté n'est pas définie par



cette tâche, elle est définie par l'apprentissage et le développement des capacités de ses membres.

**Les membres d'une communauté de pratique sont des praticiens qui se retrouvent autour d'une pratique commune ?**

Voilà absolument. Dans une équipe (projet), les gens n'ont pas forcément une pratique commune. Par exemple, il peut y avoir un électricien, un plombier et un architecte tous occupés à faire une maison mais avec chacun des pratiques différentes. Ils amènent ces pratiques dans le but de construire la maison. Mais des communautés de pratique vont permettre au plombier, à l'électricien et à l'architecte de développer leur capacité à participer à cette équipe. Souvent dans les entreprises, un employé va appartenir à une équipe et à une communauté de pratique avec deux buts différents. Dans l'équipe, tu appliques ton savoir à un projet particulier tandis que dans la communauté de pratique, tu développes ton savoir pour pouvoir l'appliquer dans différentes circonstances. Dans une équipe, tu dois faire ta part pour que le but soit atteint. Dans une communauté, c'est plutôt qu'est-ce que tu peux partager ? Qu'est-ce que tu peux offrir comme défi ? Il y a une attente d'apprentissage et d'entraide.

**Dans ton dernier ouvrage d'octobre 2020, tu parles d'espace social d'apprentissage. Peux-tu définir cette notion ?**

Un espace social d'apprentissage correspond à un moment d'apprentissage social caractérisé par un engagement mutuel de pairs dans un processus d'apprentissage. Mais cet espace ne forme pas nécessairement une communauté. On avait besoin d'un concept différent pour pouvoir parler de ces moments d'apprentissage social qui ne se transforment pas nécessairement en une communauté de pratique. Les gens, dans ces moments, veulent faire une différence, engagent leur incertitude et se demandent comment faire cette différence. Si tu as

une très bonne conversation avec quelqu'un que tu as rencontré dans le bus, cela ne va pas donner naissance à une communauté mais tu peux quand même avoir ce sens de partenariat d'apprentissage lorsque vous êtes ensemble. Et quand le trajet de bus est fini, tu peux dire « *c'était vraiment intéressant, ça a transformé la façon dont je regarde les choses* » mais ce n'est pas une communauté. Une communauté de pratique, quant à elle, évolue au cours du temps et développe une pratique ou une capacité stratégique pour l'organisation.

**Dans ton travail en Californie et au Portugal, comment mobilises-tu les notions de communauté de pratique et d'espace social d'apprentissage ?**

On fait souvent du travail à la frontière entre différentes communautés de pratique où il y a un besoin d'apprentissage. Des gens de différentes pratiques réfléchissent ensemble à des problèmes existants. Par exemple, on a travaillé avec des fondations qui donnaient de l'argent à des ONG et qui envoyaient des académiciens pour faire une évaluation des projets. Ces trois groupes – ONG, académiciens, fondations – avaient des pratiques différentes. Si tu es une ONG et que tu as un problème parce que le projet ne fonctionne pas, tu ne vas pas forcément le dire aux personnes qui t'ont financé, parce que tu veux la suite du financement. Si tu caches le problème, personne ne le saura : pas d'apprentissage. Dans ce cas, le progrès ne pouvait pas dépendre d'une seule pratique. Il fallait engager des conversations entre les pratiques, et que ces conversations soient des vrais moments d'apprentissage où les gens expriment vraiment les problèmes, leurs incertitudes, et la différence qu'ils veulent faire. Il fallait qu'ils écoutent attentivement la façon dont les autres pratiques voient le problème. Alors là c'est vraiment un espace social d'apprentissage à la frontière entre ces communautés de pratique.

On voit bien qu'on a besoin de deux concepts diffé-

rents pour éclairer ces échanges : les communautés d'une part et l'espace social d'apprentissage d'autre part. Dans le contexte du développement d'un apprentissage social, il faut prendre en considération que les gens appartiennent à des pratiques différentes, qu'ils ont donc des langages différents pour parler des choses. Il doit donc y avoir une sorte de renégociation. Si tu ne prends pas en considération le fait qu'il y a plusieurs pratiques dans cet espace social d'apprentissage, tu ne vas pas progresser car tu ne vas pas mettre en évidence le fait que les gens regardent le problème de perspectives complètement différentes.

Mais ouvrir un espace social d'apprentissage peut aussi être nécessaire au sein d'une communauté, par exemple si la pratique est très formalisée et basée sur toutes sortes de règles. Dans la médecine, c'est typique ; la majorité des procédures sont fixées par la recherche. Mais quand même les gens qui travaillent dans la santé ont souvent besoin de ces moments où ils peuvent s'engager entre praticiens pour discuter de comment faire avec tel ou tel patient... Au sein d'une communauté, avoir un espace social d'apprentissage où les gens peuvent encore s'engager entre praticiens et exprimer leur incertitude est une chose importante pour maintenir la vie de la communauté.

**Peux-tu nous donner ta vision sur le développement des communautés au sein d'une entreprise ? Cela semble compliqué puisque l'entreprise est une structure formelle et les communautés sont des structures plus informelles, difficiles à contrôler ?**

Quand j'ai commencé à travailler avec les entreprises, j'avais des doutes qu'on puisse faire cohabiter les deux. Mais j'ai trouvé qu'en fait, cela fonctionne très bien tant qu'on reconnaît la valeur des deux structures. Si une structure essaie de dominer l'autre, en général cela pose des problèmes.

Même dans l'armée, qui est une structure formelle avec des formes de pouvoir hiérarchique bien éta-

blies, on peut trouver des communautés de pratique qui se forment horizontalement. Ce qui est essentiel, c'est de reconnaître que les employés ne sont pas simplement des pions. Je me souviens d'un ingénieur qui me disait : *« moi j'aime ma communauté parce qu'avant que j'ai une communauté, j'avais deux situations dans l'entreprise : j'étais soit sur un projet, soit sur la liste d'attente. Maintenant que j'ai une communauté, il y a une place pour moi en tant qu'ingénieur : pour penser à ma pratique, et comment on peut la développer pour que l'entreprise reste compétitive »*. Ce qui est important pour pouvoir développer des communautés de pratique dans les entreprises, c'est vraiment de reconnaître l'intelligence de chaque employé. Souvent, le problème des organisations trop formelles, c'est qu'elles voient et placent l'intelligence au sommet de l'organisation. Elles se disent qu'il faut créer une structure pour avoir des gardes-barrière partout, des contrôles : on ne fait pas confiance aux employés. Développer des communautés, c'est faire confiance aux employés et à leur intelligence pratique qui vient de leur expérience et qui est essentielle au fonctionnement de l'entreprise. Pour la développer, il faut créer des endroits, des structures où elle est mise en valeur en dehors d'un projet précis.

**Quels sont les conseils que tu donnerais à un leader de communauté aujourd'hui ?**

Le premier n'est pas tellement un conseil au leader, mais un conseil à l'entreprise : si vous pensez que les communautés sont importantes, alors donner à ce leader assez de temps. Ne lui demandez pas de faire ce travail le week-end. On a remarqué qu'un leader devait au minimum consacrer 10 à 15 % de son temps de travail à la communauté. La communauté a une vie et le leader crée l'espace dans lequel elle peut trouver sa vie. Parfois, tout ce qu'il manque à une communauté, c'est juste le support d'un leader qui a le temps de maintenir l'espace et les re-



lations. Le leader distribue le leadership, engage les gens à amener leurs problèmes. Souvent on pense aux communautés comme un lieu de partage de connaissances, moi je n'aime pas du tout cette définition. La communauté n'est pas un endroit où l'on vient avec du savoir tout fait, et puis on le partage. La communauté est un endroit où l'on s'engage ensemble à apprendre, à faire quelque chose qu'on ne sait pas faire. Les communautés qui marchent bien sont celles où les gens amènent leur défi (qu'est-ce que vous feriez si vous étiez à ma place?). Il faut vraiment distinguer les processus d'apprentissage "push" et "pull". Push : « *j'ai de la connaissance et je la pousse sur vous, prenez là...* ». Pull : « *j'ai un problème, pouvez-vous m'aider?* ». Souvent quand les gens voient qu'un de leur collègue a un problème, il y a une sorte de générosité qui se crée. Une réflexion commune se développe, tout le monde apprend, et pas seulement la personne qui a amené le défi...

**Les communautés sont utilisées dans l'entreprise pour innover, être agile et résilient. Y a-t-il des situations où la dynamique communautaire n'apparaît pas adaptée ?**

Il ne faut pas romantiser la communauté. Une valeur clé des communautés, c'est de permettre des interactions au travers des silos. Si une communauté devient un moyen pour un silo de prendre le dessus sur les autres, elle peut avoir un effet négatif. Une communauté peut devenir défensive, lutter pour son territoire et créer de nouveaux silos. En général, pour rester un lieu d'apprentissage, il vaut mieux que les communautés ne soient pas prises dans la politique organisationnelle.

Et puis, une communauté n'est pas nécessairement une bonne structure pour tout. Par exemple, pour manager un gros projet ou un gros budget, une équipe projet, c'est mieux. Un chef de projet a la responsabilité de produire un résultat, et cette responsabilité demande un certain pouvoir sur les facteurs de succès, en particulier les employés qui font partie de l'équipe. Alors qu'une communauté, c'est plus des relations collégiales qui la feront bien marcher.

Si on comprend la valeur des communautés, si on évite la microgestion, mais qu'on les écoute, elles peuvent être une source importante d'innovation. Dans les communautés, la force innovante c'est que l'on peut discuter des choses franchement et explorer les idées nouvelles librement, même si on n'est pas sûr que ça va marcher.

**Justement, comment l'entreprise va-t-elle réussir à utiliser et à exploiter ce que la communauté produit ?**

Si une entreprise pense que les communautés c'est important, il faut qu'elle s'engage avec elles. Souvent cela se fait par du parrainage (sponsor). Un exécutif qui a du pouvoir dans la hiérarchie va d'une part s'assurer que la communauté a ce dont elle a besoin pour fonctionner - par exemple que le leader ait un peu de temps - et d'autre part, que le temps passé par les membres dans la communauté soit reconnu par leurs managers. Si la communauté a une idée, il faut que la hiérarchie soit à l'écoute même si l'idée en fin de compte n'est pas réalisable. Si on pense que les communautés ont de la valeur alors il faut les écouter, s'engager avec elles et faire que leurs produits soient reconnus par la hiérarchie.

**Quelles sont les bonnes pratiques et quels sont tes conseils pour lancer une communauté au sein d'une organisation ?**

Cela dépend tellement des cas que c'est difficile de donner des conseils en général. Nous travaillons actuellement avec une grande banque qui a un processus bien établi pour lancer une communauté. Il faut proposer la communauté sur un site web ; il faut avoir deux personnes qui sont prêtes à en prendre des responsabilités et entre 20 et 40 personnes qui reconnaissent que c'est une communauté importante. C'est très "bottom up". On peut aussi avoir des communautés plus "top down" qui viennent de la direction : des communautés stratégiques. Il y a toutes sortes de façons de faire mais en général, je dirais que pour commencer une communauté il faut en parler, aller discuter dans ton réseau. Souvent, cela

se passe informellement dans des conversations. En général, avant de la lancer, c'est important de trouver des alliés pour faire émerger une communauté, de parler aux gens et d'ouvrir leur imagination à ce qu'une communauté pourrait leur apporter.

### **C'est un peu ce que nous avons vécu dans la communauté KCO de chercheurs et de praticiens qui mise sur l'hybridation des savoirs.**

C'est bien que vous ayez ces différentes perspectives pour que d'une part, les praticiens entendent ce que les chercheurs ont à dire et d'autre part, pour que les chercheurs gardent les pieds sur la terre. Je trouve très bien votre communauté hybride.

### **Pour conclure, comment vois-tu l'évolution des communautés ?**

Je suis surpris que cette idée, sortie d'un projet de recherche, ait pris tellement d'ampleur. Je crois qu'il y a un futur important pour l'idée de "social learning" (apprentissage social) : que cela se passe dans des communautés ou des espaces sociaux d'apprentissage. Souvent l'apprentissage est vu par les gens comme la transmission de certitude d'une personne qui sait à une personne qui ne sait pas. Je crois que le monde avance tellement vite que cette idée de l'apprentissage n'est plus suffisante. Il va y avoir de plus en plus de moments d'apprentissage où personne ne connaît la réponse et où l'on a plus de chance d'arriver à une réponse utile si on s'y met ensemble. D'où l'intérêt grandissant pour l'apprentissage social. Il faut trouver des alliances pour faire face à ces défis dans les entreprises, dans les gouvernements et dans le monde, par exemple avec les changements climatiques... Récemment un scientifique américain m'a confié que pour lui, on ne va pas pouvoir faire face au changement climatique, si on ne crée pas des communautés hybrides qui vont regrouper les chercheurs, les "policy makers" et les praticiens dans les villes. Il faut que ces trois groupes s'engagent vraiment les uns avec les autres : pas simplement pour partager les connaissances scientifiques mais pour voir comment travailler ensemble et développer des

solutions dans les villes. Par exemple, chaque ville côtière en Californie se demande comment elle va faire si l'eau monte, si les tempêtes arrivent, et s'il y a de plus en plus de feux...

Il faut créer des moments, que cela soit dans des communautés ou des espaces sociaux d'apprentissage, où l'on s'engage à comprendre la perspective des autres. Si tu es un employé dans le département des eaux d'une petite ville, tu ne vas pas lire tous les papiers de la communauté scientifique sur le changement climatique. Il doit y avoir une façon de se rencontrer qui permet à l'employé du département de comprendre les implications de la recherche et au scientifique de comprendre la situation de l'employé.

Dans une entreprise, je crois que reconnaître l'intelligence des employés va devenir une condition de succès. Il faut trouver des façons qui engagent les individus. D'une part, l'entreprise a besoin de l'intelligence de chaque employé qui a des contacts avec les clients. D'autre part, les gens ont de plus en plus besoin d'avoir un travail qui leur apporte quelque chose personnellement, de trouver un sens personnel. Pour nous, la question de la communauté et de l'apprentissage est toujours reliée à la question de l'identité. Qui suis-je ? Qui je deviens ? Où je mets mes contributions ?

Dans un monde industriel, l'identité des gens n'est pas tellement importante. Si tu es sur une chaîne de construction de voitures, on te demande de mettre ton identité sur le porte-manteau avant d'entrer : « venez sans identité, faites ce qu'on vous dit et puis reprenez votre identité quand vous partez à 17 h ». Je crois que cela sera de moins en moins possible et de moins en moins utile. Alors voilà, c'est mon petit discours sur le futur...

Un grand merci Étienne pour ces éclairages, ainsi que pour ta fidélité et ton soutien historique à la communauté KCO. Nous sommes toujours très heureux d'engager des conversations avec toi pour faire progresser nos travaux. ■

# LES ÉDITEURS



**GUY  
PARMENTIER**

**Guy Parmentier est Maître de conférences HDR à Grenoble IAE et au CERAG de l'Université Grenoble Alpes.** Il est titulaire d'un doctorat en Sciences de gestion sur l'innovation avec les communautés d'utilisateurs. Ses thèmes de recherche portent sur le management de l'innovation et de la créativité, l'innovation avec les communautés et l'innovation de business models. Il a géré et participé à des projets de recherche européens et nationaux sur les modèles d'affaires du jeu vidéo, sur l'impact et la conception des serious games, et l'entreprise face aux mondes virtuels. Il dirige la chaire Communautés d'innovation à Grenoble IAE et gère le projet de recherche ANR CCO sur le développement des capacités créatives des organisations. Il est membre du KCO depuis 2019. Il a aussi été responsable de projet dans l'édition de beaux livres de montagne et dirigé pendant 8 ans le studio de production de jeu vidéo Galilea à Grenoble et à Montréal. ■



**KARINE  
GOGLIO**

**Karine Goglio est professeure associée en marketing B to B à Kedge Business School.** Elle a fondé et coordonne la spécialisation Solutions et Services B to B en Master 2 Ingénieur d'affaires. Elle est titulaire d'un Doctorat en Sciences économiques de l'Université de Nice Sophia Antipolis et diplômée d'un Master de l'Université de Paris I Panthéon Sorbonne. Karine a fondé en 2014 et contribue à animer le KCO (Knowledge Communities Observatory) au sein de Kedge Business School, communauté qui rassemble des entreprises et des chercheurs passionnés par les communautés au service du développement de l'entreprise. Ses recherches en cours portent sur le développement du modèle des communautés dans les organisations pour nourrir l'innovation, manager, développer les affaires et être résilient autrement. Elle analyse les mécanismes d'intégration des productions des communautés par la structure formelle. ■



**CATHERINE  
THIESSE**

Elle est titulaire d'un master en Ressources Humaines et est formée au modèle de l'approche systémique et stratégique de Palo Alto. Elle a accompagné des projets de changement pour des organisations et accompagné des équipes sur des enjeux de transformation notamment avec de forts impacts sur le business. Elle a piloté la Stratégie de Compétences des métiers industriels pour Schneider Electric et depuis plus de 25 ans, anime des communautés multi métiers, multi fonctions dans des environnements multi culturels et internationaux notamment pour le Groupe Schneider Electric au sein des fonctions industrielles et achat. Elle a été Directrice du Knowledge Management et du programme de gestion des Communautés pour le Groupe Schneider Electric puis Directrice Opérationnelle du KCO chez Kedge Business School. Elle a cœur de tisser des interactions au sein de son réseau favorables au décloisonnement organisationnel et à la co-innovation. ■



**FLORENCE  
CRISPIN-MAZET**

Professeure associée et directrice du programme Ingénieur d'affaires de Kedge Business School, Florence Crespin-Mazet s'est spécialisée en marketing B2B, ainsi que dans la négociation de projets et de solutions complexes. Convaincue de la richesse et de l'avenir des modèles de co-développement, elle a consacré son doctorat (PhD) de l'université de Manchester (2007) aux stratégies marketing de co-développement dans le montage d'affaires. En 2017, Florence a rejoint la communauté KCO qu'elle contribue à animer. Titulaire d'un MBA (Illinois State University), Florence a travaillé avec plusieurs grands groupes tels que : Air Liquide, Arcadis, Bouygues, EDF, Keolis, Saint-Gobain, Spie batignolles, Safran, Schneider Electric. Ses recherches en cours portent sur l'innovation en réseau ; le rôle des communautés dans l'innovation ; l'adoption d'approches relationnelles et servicielles dans la vente d'affaires ainsi que sur le secteur de la construction. ■



**LOUIS-PIERRE  
GUILLAUME**

Louis-Pierre Guillaume est consultant, spécialiste en management des connaissances (Knowledge Management) et transformation digitale. À la tête du cabinet Amallte, il aide les dirigeants à résoudre les problèmes d'efficacité de leurs équipes en suscitant engagement et sens collectif pour augmenter la performance, via la mise en œuvre de communautés de pratique, le coaching d'équipe et l'adoption par les usages collaboratifs de la plate-forme Office 365. Il a 25 années d'expérience dans le KM et la transformation digitale dans de grandes entreprises industrielles (Schlumberger, Areva, Schneider Electric). Il a été le Directeur du Knowledge Management Office de Schneider Electric durant 10 ans, où il a dirigé la gouvernance des projets en management des connaissances, en particulier les 220 communautés de pratique et le Wikipédia interne. Il est secrétaire général de CoP-1 Knowledge Management et Collaboration, association des praticiens du KM en France. Il est membre du KCO depuis 2014. Il est chargé de cours à Kedge Business School, au CNAM-INTD et à l'université Sorbonne Nouvelle. ■

# LA COMMUNAUTÉ DE L'OUVRAGE

---

## **À L'ORIGINE, UNE ENVIE**

---

Le développement de la communauté KCO courant 2020 et l'organisation d'ateliers d'échanges de pratiques interentreprises ont révélé de nombreuses problématiques que rencontrent les leaders et les différents acteurs des communautés. Face à ces questions opérationnelles et compte tenu de la richesse des solutions pragmatiques émergentes de ces ateliers, 3 chercheurs et 2 praticiens décidèrent de formaliser ces résultats sous la forme d'un ouvrage destiné avant tout aux acteurs opérationnels des communautés dans les organisations.

Issus respectivement du champ académique de la recherche et de l'entreprise, leur rapprochement soulignait l'identité fondatrice du KCO : une envie commune d'éclairer et de formaliser les pratiques managériales par des apports conceptuels de façon à les enrichir et les systématiser. L'envie sous-jacente était de capitaliser sur les bonnes pratiques pour faciliter l'animation et le déploiement du modèle des communautés dans les entreprises dans une période où elles exprimaient leur besoin croissant de gagner en agilité. De plus ce projet faisait écho à une discussion avec Réal Jacob, professeur honoraire de HEC Montréal et Directeur scientifique du CEFRIO (Centre facilitant la recherche et l'innovation dans les organisations). Vingt ans après la production du "livre blanc" des communautés à destination de praticiens par le CEFRIO (2005), l'idée était d'actualiser cette première publication à l'aune des évolutions contextuelles et des nouvelles connaissances accumulées dans le domaine des communautés.

Fin août 2020, la décision était donc prise de s'engager dans une aventure qui allait les mobiliser et en embarquer bien d'autres dans une nouvelle expérience communautaire. En effet, une fois le cadrage de la construction de l'ouvrage défini et sa cible identifiée, il est très vite apparu une évidence : écrire un ouvrage sur les communautés était certes

dans leurs cordes mais il serait bien plus enrichissant de le réaliser avec les membres du KCO, usagers et cibles de cet ouvrage, et de s'appuyer aussi sur la chaire Communautés d'innovation. Le principe d'une ouverture à des co-rédacteurs était posé. Mais l'élargissement de ce premier cercle s'est fait petit à petit, avec la mise en évidence de problématiques nouvelles, chacun faisant appel à des membres de son réseau, expérimentés, volontaires et disponibles pour participer à l'aventure.

Pour chaque présentation du projet de l'ouvrage, de sa cible et du principe de co-écriture, l'accueil était enthousiaste et les auteurs recevaient des propositions de contenus de contributeurs tant pour une étude de cas, que pour une fiche (fiche Agir, fiche Comprendre) ou même un simple témoignage.

Fin décembre 2020 nous étions déjà passés de 5 à 30 contributeurs. Par un heureux hasard, notre groupe était déjà pour moitié composé de chercheurs et pour moitié de praticiens. Cinq mois plus tard, nous étions 70 avec toujours plus d'engagement et d'implication dans ce projet devenu... œuvre communautaire.

## **LE PASSAGE DE GROUPE, PROJET À COMMUNAUTÉ**

---

La transformation du mode projet à un fonctionnement communautaire s'est faite presque à notre insu. En voici après coup quelques éléments déclencheurs de cette transformation. Un projet devenu plateforme collaborative

D'emblée les cinq co-auteurs et co-éditeurs ont posé le principe d'un travail collaboratif ainsi que les principes fondateurs de ce fonctionnement collaboratif. Sur la suggestion de l'un d'eux, le groupe décide d'élargir ce travail à d'autres contributeurs expérimentés. Cet élargissement progressif a été basé sur

<sup>1</sup>KCO : Knowledge Communities Observatory.

le volontariat et la cooptation – les membres invités choisissaient librement la nature de leur engagement : type de contribution, rédacteur, relecteur... Un premier cercle était né; les coauteurs-éditeurs devenaient ainsi co-leaders de la communauté Ouvrage.

### **Une charte pour cadrer l'éthique associée au projet**

Avec l'arrivée de nouveaux contributeurs, il est apparu nécessaire de formaliser des "règles du jeu" notamment en termes d'éthique relative à la contribution à l'ouvrage. Ceci a été rédigé dans un document de présentation rappelant également les principes d'engagement volontaire, du choix des sujets et de la nature de la contribution.

### **L'accueil des nouveaux contributeurs**

Pour chacun, il a été donné un temps d'introduction au projet initial, des modalités de fonctionnement, assorties d'un dossier de présentation.

### **La volonté de ne pas rigidifier un mode de fonctionnement pour rester en innovation permanente**

La tentation de vouloir définir l'ouvrage en devenant à la fois sur le fond et la forme a été grande, poussée par certains contributeurs habitués de ce mode de fonctionnement dans leur travail. Nous avons dû à plusieurs reprises rappeler l'intérêt de garder les options ouvertes en termes d'innovation assez longtemps, tout en rassurant les contributeurs.

### **Un principe rédactionnel par binômes pour l'écriture et la relecture**

Ce principe de fonctionnement a été mis en place dès les premières réunions des leaders. Il a paru si pertinent et agréable, qu'il a été mis en place comme principe fondateur de collaboration et partagé avec les nouveaux membres. Alors que les leaders avaient à peu près calibré le temps imparti à la construction des types de contenu, il s'est vite révélé que certains contributeurs avaient plaisir à poursuivre ces échanges, motivés par leur richesse et le plaisir associé.

### **L'animation d'ateliers collaboratifs organisés dans une ambiance amicale**

Plusieurs ateliers collectifs de co-construction ont jalonné le travail de conception et réalisation de l'ouvrage; ils ont été animés avec des outils digitaux collaboratifs (plateforme Teams et Klaxoon) qui se

sont déroulés dans un climat convivial animé alternativement par les différents leaders très attentifs à laisser chaque participant s'exprimer et suggérer des orientations possibles pour l'ouvrage.

### **La mise en partage de tous les contenus en construction**

Les leaders ont opté d'emblée pour un libre accès à l'ensemble des contenus de chacun. En revanche l'espace de travail sur Teams dédié a été uniquement réservé à l'usage des contributeurs. Ceci a favorisé un sentiment de bien commun.

### **Une association sur les décisions**

Les contributeurs ont été invités à plusieurs reprises à "brainstormer" sur des options de choix qui se présentaient pour les éditeurs. Ils ont été ainsi associés à des enjeux stratégiques relatifs à la structuration des contenus, au rendu graphique et à la promotion.

### **Un soutien actif de la part de KCO et de la Chaire Communautés d'innovation**

Éditer un tel ouvrage demande des fonds importants. Nous avons proposé cet ouvrage à des éditeurs qui trouvaient le projet intéressant mais trop risqué car atypique. Finalement grâce à l'engagement de moyens et un engagement financier de KCO et de la chaire Communautés d'innovation, nous avons pu continuer avec sérénité le projet en sachant que nous trouverions une solution à terme. Finalement les éditions d'innovation ont accepté de diffuser l'ouvrage.

## **LA COMMUNAUTÉ APPRENANTE**

Le principe d'écriture et de relecture par binômes a été initialement motivé par le plaisir et l'efficacité que les éditeurs avaient expérimenté au début du projet. Ce principe s'est avéré incroyablement puissant en termes d'apprentissage collectif de par :

- La richesse des échanges en binômes liée aux interactions entre chercheurs et praticiens permettant l'échange de pratiques mais aussi de points de vue
- Le travail de convergence entre co-auteurs dotés de compétences sémantiques et rédactionnelles complémentaires et fondé sur des postures d'écoute respective.
- Le développement du sentiment d'appartenance à la communauté des contributeurs fondé sur la ri-



chasse des interactions sur le plan professionnel et le développement spontané d'affinités personnelles.

## LE FUTUR DE LA COMMUNAUTÉ DE L'OUVRAGE

Dès les trois quarts de l'avancement de l'ouvrage, plusieurs membres ont commencé à exprimer la question du devenir de cette communauté «on ne va pas s'arrêter là», «c'est quoi la suite?»

Plusieurs produits complémentaires ont été créés en parallèle de la construction de l'ouvrage, tel qu'une chaîne de Podcast offrant la possibilité aux contributeurs de témoigner sur leurs pratiques ou travaux en cours sur les communautés; d'autres sont en perspective comme des capsules vidéo.

Cependant, derrière la demande des membres, il y a une vraie volonté de poursuivre un travail collectif et collaboratif. Fort d'un besoin dans leurs organisations et plus globalement sur le marché, il a donc été décidé de cocréer une formation sur le sujet des communautés. Ce projet en cours est fondé sur les mêmes principes collaboratifs.

Dans un futur proche, la communauté travaille également sur les actions de présentation et de promotion de l'ouvrage dans les organisations et réseaux de ses membres.

La communauté ouvrage n'a pas fini de construire et d'innover; elle compte à ce jour environ 70 membres. Une partie du produit de la vente sera utilisée pour permettre à la communauté de fonctionner et de poursuivre ses activités. ■

### LE KCO, UNE HISTOIRE DE RELATIONS

**Karine Goglio, professeure associée**

**Fondatrice du KCO**

**Kedge Business School**

**Réal Jacob, professeur émérite**

**HEC Montréal**

Au début des années 2000, le CEFRIO, Centre francophone d'informatisation des organisations du Québec, regroupe une centaine de chercheurs universitaires provenant de toutes les universités du Québec et autant d'organisations des secteurs privé et public. S'appuyant sur le très grand intérêt des membres pour la gestion des connaissances, le CEFRIO lance son plus vaste projet de recherche-action intitulé «*Nouveaux modes de travail et de collaboration à l'ère de l'internet*». Dirigé par le professeur Réal Jacob de HEC Montréal, ce projet vise à étudier, dans l'action et pendant dix-huit mois, la création et l'évolution d'une quinzaine de communautés virtuelles de pratique. Plusieurs experts internationaux de la gestion des connaissances, de l'apprentissage social et des communautés de pratique sont mis à contribution dont Kimiz Dalkir, Thomas Davenport, Jean-Louis

Ermine, Michael Fontaine, Richard McDermott, Hubert St-Onge et... un certain Étienne Wenger venu au Québec à plusieurs reprises.

Ce projet donne lieu à de nombreux articles académiques et professionnels dont, en 2005, un guide détaillé de mise en place et d'animation de communautés virtuelles de pratique. Ce guide devient rapidement une référence incontournable. Parmi les utilisateurs, on retrouve Catherine Thiesse, alors directrice des communautés de pratique au sein de Schneider Electric.

Pendant ce temps, les professeurs Patrick Cohendet et Laurent Simon, cofondateurs de la plateforme MOSAIC de HEC Montréal, intègrent à leurs recherches, le concept de communauté d'innovation comme vecteur de développement de projets créatifs dans les organisations.

La création du KCO (Knowledge Communities Observatory) s'appuie sur ces relations et s'inspire de la logique d'action du CEFRIO en tant que plateforme collaborative recherche-industrie. Né en 2014 à l'initiative de Karine Goglio, enseignant-chercheur à KEDGE Business School (Kedge BS), le KCO fédère ainsi chercheurs et praticiens souhaitant explorer le rôle des communautés dans l'innovation et le développement des entreprises.

Le KCO se fonde donc sur des liens historiques forts tissés d'une part avec des chercheurs de diverses institutions - Kedge BS, Mosaic HEC Montréal, BETA

CNRS Université de Strasbourg, Université de technologie de Troyes -, et d'autre part, avec un réseau d'entreprises qui ne cesse de croître depuis l'origine - Assystem-Expleo, Schneider Electric, Areva-Framatome, ENGIE, Spie Batignolles, Crouzet, Sartorius Stedim Biotech, Laerdal Médical, Amalthe, IRD, Essilor, Zebra, ANSYS, Rémy Cointreau, Ubisoft... Dès 2015, Étienne Wenger-Trayner assure la conférence inaugurale du premier Symposium KCO. Pionnier du concept de communauté et théoricien de l'apprentissage, c'est avec émotion qu'il partage ses éclairages théoriques et pratiques pour la première fois en France. Étienne suit désormais chaque édition du Symposium KCO réunissant chercheurs et praticiens. En 2017, Florence Crespín-Mazet, professeur-chercheur à Kedge Business School, rejoint le KCO et contribue à son développement. Catherine Thiesse prend la direction opérationnelle de la Communauté KCO en 2019.

Ces liens forts développés au sein de la communauté KCO, mais aussi en partenariat avec la chaire Communautés d'innovation de l'Université Grenoble Alpes, ont donné naissance à la co-écriture de ce Guide pratique des communautés. Il reflète notre conviction fondatrice : le développement du modèle des communautés dans les organisations permet d'innover, de donner du sens, de manager autrement et de développer la résilience collective et individuelle !

# GUIDE DE L'UTILISATEUR

Cet ouvrage est organisé autour du cycle de vie des communautés, selon 4 sections identifiées par des couleurs différentes : Fondamentaux (rouge), Naissance (bleu), Croissance (violet), Maturité et Transformation (vert).

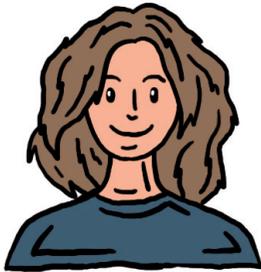
Nous avons choisi d'organiser l'ouvrage autour de différents types de contributions identifiés par un encadré noir. Chaque contribution contient le nom des auteurs de la fiche.

## COMPRENDRE

apporte un éclairage méthodologique ou théorique sur un concept, par exemple «Qu'est-ce qu'une communauté?». Cette contribution propose à la fin des références pour en savoir plus sur le concept exposé. Elle est rédigée en général par des chercheurs, parfois avec le soutien de praticiens expérimentés.

## ACTION

décrit comment faire pour mettre en œuvre, par exemple "Comment lancer une communauté". Elle liste des étapes à suivre, prodigue des conseils et parfois fournit des exemples pour illustrer.



## UNE FICHE PERSONA

décrit un rôle important au sein d'une communauté, tel le Leader par exemple. Elle décrit son profil type, ses aspirations et attentes et les challenges auxquels il fait face.



## TÉMOIGNAGE

apporte souvent un exemple pour illustrer les actions décrites dans les contributions précédentes. Il est rédigé par un praticien.

## ÉTUDE DE CAS

apporte souvent un exemple pour illustrer l'article Concept précédent. Elle est rédigée principalement par des praticiens, parfois avec l'aide de chercheurs ayant étudié l'organisation concernée.

## UN GLOSSAIRE

à la fin de l'ouvrage définit quelques mots clés importants dans le domaine des communautés.

Ce livre se parcourt librement selon vos enjeux et vos problématiques. Cette flexibilité vous permettra d'approfondir ou de découvrir les grands fondamentaux du modèle des communautés et de leur cycle de vie en organisation. ■

# SOMMAIRE

## LE GUIDE PRATIQUE DES COMMUNAUTÉS

Préface :

|                                               |    |
|-----------------------------------------------|----|
| conversation avec Étienne Wenger-Trayner..... | 03 |
| Les éditeurs.....                             | 08 |
| La communauté de l'ouvrage.....               | 10 |
| Le KCO, une histoire de relations.....        | 12 |
| Le guide de l'utilisateur .....               | 13 |
| Sommaire générale.....                        | 14 |

### FONDAMENTAUX

16

|                                                                                                    |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Qu'est-ce qu'une communauté ?.....                                                                 | 18 |
| Le cycle de vie d'une communauté.....                                                              | 20 |
| La communauté de pratique.....                                                                     | 24 |
| La communauté EPLAN chez Schneider Electric.....                                                   | 28 |
| Communautés d'experts.....                                                                         | 30 |
| La création de la communauté experts chez ArianeGroup.....                                         | 33 |
| Les communautés de consommateurs .....                                                             | 36 |
| Mieux comprendre les perceptions des enfants sur le monde de demain, la communauté Voice Kids..... | 40 |
| La communauté d'innovation.....                                                                    | 43 |
| Communauté et co-création, le cas lego.....                                                        | 46 |
| La communauté Exchange de Schneider Electric.....                                                  | 50 |
| Une communauté innovante au temps du covid-19 .....                                                | 54 |
| La communauté virtuelle.....                                                                       | 57 |
| Yoomaneo.....                                                                                      | 60 |
| La communauté pilotée versus spontanée.....                                                        | 65 |
| Les communautés de pratiques pilotées chez Engie .....                                             | 67 |
| La communauté de consultants Wizifin.....                                                          | 69 |
| Les communautés au service de l'innovation.....                                                    | 71 |
| La valeur des communautés .....                                                                    | 74 |
| Les communautés dans le design organisationnel.....                                                | 78 |
| Une communauté de designers au service de la transformation digitale d'Engie.....                  | 81 |



### NAISSANCE

86

|                                                                                                               |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Comment lancer une communauté.....                                                                            | 88  |
| Persona leader.....                                                                                           | 90  |
| Persona sponsor .....                                                                                         | 91  |
| Modèle de charte de communauté .....                                                                          | 92  |
| Concevoir une communauté .....                                                                                | 95  |
| Comment animer une communauté ?.....                                                                          | 100 |
| Les outils du leader chez Schneider Electric.....                                                             | 105 |
| La naissance de la communauté KCO.....                                                                        | 107 |
| Comment animer une communauté inter-entreprises ? Le cas d'innovate-experience-share .....                    | 109 |
| Le lancement de CoM'On, une communauté dédiée à la standardisation de composants chez Schneider Electric..... | 114 |
| Une communauté d'innovation à l'IREQ. Partie 1 : projet ? Communauté ? Ou les deux ensembles ? .....          | 116 |
| La création d'une communauté de formateurs chez Norauto.....                                                  | 119 |
| La mise en place d'une communauté d'experts métier ERP.....                                                   | 121 |
| La création d'une communauté d'artisans du changement métier ERP chez Crouzet .....                           | 123 |
| Une communauté d'innovation à l'IREQ. Partie 2 : des fondements solides pour une communauté dynamique .....   | 126 |
| La construction des communautés à travers les tiers-lieux .....                                               | 129 |
| Animer un espace d'entrepreneuriat culturel et créatif, le cas du Centquatre Paris .....                      | 132 |
| Naissance de la communauté managers coach chez Crouzet .....                                                  | 138 |





**CROISSANCE 140**

**MATURITÉ ET TRANSFORMATION 190**

Comment stimuler et reconnaître l'engagement des membres d'une communauté ? .....142

Persona membre ..... 147

Le cercle vertueux de la reconnaissance .....148

Valoriser la performance individuelle des membres et collective d'une communauté chez Schneider Electric.....151

Comment communiquer sur les travaux de la communauté auprès de la direction générale ? ...154

Les rituels et les communautés .....159

Les outils et méthodes du leader confirmé .....163

Persona manager .....172

Le leader de communauté, un talent sous-estimé..... 173

L'organisation apprenante .....176

Le loft une communauté apprenante au cœur des opérations chez Essilor ..... 179

La communauté AMR2D la mobilisation pluridisciplinaire pour une exploitation de l'or artisanale et semi-artisanale responsable en Afrique de l'ouest .....182

Une communauté d'innovation à l'IREQ. Partie 3 : la vitalité de la communauté, les attentes et les activités .....185

La communauté du Café innovation de l'IREQ se réapproprier les méthodes d'exploration.....188

Comment créer de la valeur .....192

Les communautés : nouvelles sources de création de valeur chez Laerdal Medical .....195

Communauté Equall chez Framatome ..... 201

Institutionnalisation des communautés.....202

Légitimer la communauté au niveau institutionnel : la démarche de Spie Batignolles.....205

Gérer un programme institutionnel de communautés ..... 209

Le programme community@work de Schneider Electric .....213

La communauté des leaders de communautés chez Air Liquide .....218

La communauté de pratique inter-organisationnelle en ressources humaines réseau de la santé et des services sociaux du Québec .....220

Communauté d'innovation à l'IREQ. Partie 4 : se réapproprier les méthodes d'exploration ..... 223

Adapter son mode d'action dans une communauté en période de crise..... 225

La société proto-épistémique .....227

Partager, capitaliser et renouveler les savoirs expérientiels des dirigeants(tes), le cas de la communauté du groupement des chefs d'entreprise du Québec .....230

La communauté COP-1..... 233

Comment mettre en place une gouvernance.....236

Persona core team .....239

La gouvernance des communautés d'experts chez STMicroelectronics.....240

Tensions et hybridations des communautés de pratique au sein de l'entreprise multinationale..... 243

Trajectoires individuelles et frontières des communautés .....247



**Les contributeurs .....250**

**Les sponsors.....252**

**Glossaire ..... 254**