

Souhaitez-vous poursuivre votre apprentissage au sein d'une communauté de pratique ?

« La pire chose que vous puissiez faire, c'est de penser que vous en savez assez. N'arrêtez jamais d'apprendre. Jamais. » – Arnold Schwarzenegger

Apprendre et se développer en tant que leader sont un processus continu (et infini !). Tout comme le suggère la notion de cycle d'apprentissage, il est possible d'apprendre en faisant face à des défis : il faut les analyser, les affronter, en tirer des leçons et élaborer un plan d'action pour les relever. Votre niveau d'apprentissage augmente de manière exponentielle lorsque vous accomplissez ces étapes avec d'autres personnes.

C'est exactement le but que se donnent les communautés de pratique (*communities of practice* en anglais, ou C.O.P.). Par définition, une communauté de pratique est un groupe de personnes qui partagent un intérêt et qui se rencontrent dans l'objectif de partager des expériences et de s'offrir du coaching ainsi que du soutien mutuel. Les communautés peuvent être grandes ou petites, formelles ou informelles : c'est un choix personnel. Il peut s'agir d'un groupe virtuel qui communique de façon électronique ou encore un groupe qui se rencontre dans un petit café une fois par mois.

Vous savez, certains disent qu'être un leader peut être une activité très solitaire. Pourquoi donc ? Tout simplement parce que les leaders n'ont pas tendance à s'adresser aux membres de leur équipe ou encore à leur patron pour obtenir des conseils, décanter une situation ou explorer des pistes de développement personnel. C'est ici que la communauté de pratique entre en jeu pour les leaders : elle représente le groupe parfait pour poursuivre leur développement et s'y investir !

Que partagent les membres d'une communauté de pratique ou, en d'autres termes, quels sont leurs points communs ? Dans son livre *Communities of Practice : Learning, Meaning, and Identity*, Etienne Wenger identifie trois éléments partagés par les membres d'une communauté de pratique, soit un engagement mutuel, une entreprise (ou initiative) commune et un répertoire partagé. Le premier élément, l'engagement mutuel, vise le développement des relations interpersonnelles et des liens qui unissent les membres. Ils se rencontreront, accompliront des choses conjointement et feront ainsi partie d'un système social avec son lot de complexités et de défis. Il s'agira d'avoir un esprit de groupe, de s'y identifier et de s'y sentir attaché. Tout cela demande un travail constant, car entretenir des relations pour qu'elles soient fortes et durables prend du temps. Le deuxième élément, une entreprise (ou initiative) commune, concerne la mission que se donne une communauté de pratique. Les membres devront déterminer leur raison d'être ensemble, avoir la même vision des choses et se tenir mutuellement responsables de la communauté. Il s'agit ici de se créer un projet commun et de s'y investir. Finalement, le troisième élément est le répertoire partagé qui se forge avec le temps. À force de côtoyer les mêmes personnes, il est possible de se créer des souvenirs, une certaine culture et des

concepts communs. La communauté devient alors comme une famille qui a une histoire, des valeurs, des façons de faire, des anecdotes et une compréhension similaire des concepts et des événements.

Etienne Wenger a également établi les bénéfices potentiels des communautés de pratique. Pour les membres qui en font partie, la communauté offre une occasion unique de recevoir de l'aide, des conseils et une perspective différente des situations (en fonction des expertises spécifiques à chacun des membres). La communauté rassemble des individus qui contribuent à leur façon à l'équipe dans un climat agréable caractérisé par la confiance mutuelle. Également, la communauté développe les forces, les habiletés, les connaissances et les compétences de ses membres. Ils travaillent ainsi à améliorer leur employabilité et à renforcer leur identité professionnelle.

Alors, comment développer une communauté de pratique ? Voici quelques conseils de Wenger. Premièrement, il est utile de diversifier les niveaux de communication des membres : tous ne sont pas obligés d'avoir le même rôle et la même implication dans la communauté. Le groupe doit être à la fois ferme pour accomplir ses objectifs et souple pour permettre à tous les membres d'y trouver leur compte. Ainsi, il peut y avoir des membres très actifs qui prennent en charge l'organisation de réunions, et des membres occasionnels qui apportent de nouvelles perspectives à la communauté.

Deuxièmement, les communautés de pratique doivent mettre leur *focus* sur la valeur qu'elles vont créer. Il peut s'agir de relations, d'un réseau professionnel, de conseils, de perspectives nouvelles, etc. L'équipe doit se rappeler qu'elle a une utilité pour ses membres et, éventuellement, pour les personnes qui les entourent.

Troisièmement, il faut que les communautés se développent et se créent une routine dynamique et rythmée. Elle doit varier le lieu et la fréquence de ses rencontres, les moyens utilisés pour communiquer et les activités pratiquées. Il ne faut donc pas oublier que la communauté de pratique offre une expérience à ses membres qui leur permet de bien se sentir, de désirer devenir meilleurs et de se développer.

Votre défi

Nous vous invitons à planifier votre propre C.O.P. en suggérant d'imaginer à quoi pourrait ressembler votre propre communauté de pratique. Pour vous aider à la définir, complétez les phrases suivantes dans votre journal d'apprentissage. Ne vous contentez pas de compléter les phrases, assurez-vous d'expliquer vos choix. La communauté de pratique idéale à laquelle je participerais :

1. Serait composée de ____ membres
2. Comprendrait des membres exerçant les fonctions suivantes...
3. Se rencontrerait à une fréquence de...
4. Se réunirait à l'endroit suivant...
5. Aurait les valeurs suivantes...
6. Proposerait les activités suivantes...
7. Servirait principalement à...
8. Me permettrait d'atteindre les objectifs à court terme suivants...
9. Me permettrait d'atteindre les objectifs à moyen terme suivants...
10. Me permettrait d'atteindre les objectifs à long terme suivants...
11. Aurait un leader ou n'aurait pas de leader

12. Donnerait la possibilité aux autres de...
13. Célébrerait et encouragerait...
14. Empêcherait...
15. Se terminerait...

Faites part de vos réflexions à votre équipe de rétroaction et sollicitez ses commentaires et ses suggestions. Pendant votre réunion, proposez l'idée de faire évoluer votre équipe de rétroaction vers une communauté de pratique. Cela plairait-il à ses membres ? Vous avez déjà partagé beaucoup d'informations les uns avec les autres, donc cette progression serait naturelle. Bien sûr, faites-le uniquement si cela vous intéresse !

Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Sur la base de vos phrases complétées ci-dessus, pensez-vous que votre communauté de pratique est réaliste ? Pourquoi ou pourquoi pas ? Si elle semble irréaliste, quels changements pourraient être apportés pour la rendre plus plausible ?
2. Les communautés de pratique ciblent-elles uniquement les leaders ? Qui pourrait en bénéficier ?
3. Pensez à un grand leader que vous admirez. Pensez-vous qu'il a sa propre communauté de pratique ? Pourquoi ou pourquoi pas ? Si oui, à quoi ressemble-t-elle ? Souhaitez-vous que votre communauté de pratique soit similaire ?
4. Pourquoi un leader devrait-il bénéficier d'une communauté de pratique ? Comment un leader pourrait-il encourager les membres de son équipe à rechercher ou à créer une communauté de pratique ?

Plan d'action

À la lumière de ce que vous avez appris de cet exercice, dans votre journal d'apprentissage, décrivez trois actions spécifiques que vous entreprendrez dès maintenant pour développer une communauté de pratique qui fonctionnerait pour vous.

Roger : Avant de m'impliquer dans une communauté de pratique, j'avais l'impression que c'était un genre de « groupe de soutien » un peu gênant auquel on se sent obligé d'assister. Tu sais, les genres de groupes dans lesquels les personnes se présentent ainsi : « Bonjour, mon nom est Roger, et je suis un leader. » Phrase à laquelle tous les membres du groupe répondent en cœur : « Bonjour, Roger ! »

Roxanne : Tu es drôle, mais je vois très bien ce que tu veux dire ! Si ce n'était pas comme tu l'anticipais, comment as-tu trouvé ça alors ?

Roger : Oh, c'est bien mieux que ce que je pouvais imaginer ! Nous sommes cinq professionnels sensiblement du même âge. En fait, il s'agit de personnes que j'ai côtoyées au cours de mon bac avec

lesquelles j'ai gardé contact. Il y a quelques mois, nous avons décidé de lancer notre communauté de pratique. Nous avons décidé de nous rencontrer une fois par saison (minimalement). Chaque membre organise à son tour un dîner chez lui, et nous passons la soirée à parler de nos réussites et de nos défis au travail. Ça fait déjà quelques mois que je fais partie du groupe, et je trouve que je suis un bien meilleur leader depuis.

Roxanne : Comment ça fonctionne ?

Roger : Nous parlons surtout de notre rôle en tant que leader et de nos plans de carrière respectifs. Souvent, nous réfléchissons à des solutions aux situations difficiles avec lesquelles les membres sont aux prises. Ils vivent afin d'obtenir des conseils ou une validation. Certains membres s'entraînent à des entretiens d'embauche, tandis que d'autres demandent des commentaires sur des forces et des faiblesses précises. Étant donné que nous travaillons tous dans le même domaine, mais dans des métiers variés, nous pouvons comparer nos défis et nos occasions. Surtout, nous voulons qu'une communauté de pratique soit un véhicule de développement qui offre un environnement propice à l'apprentissage sans jugement ni compétition. L'entraide est au cœur de nos conversations. Nous avons créé un « contrat communautaire » dans lequel nous avons identifié notre mandat, nos valeurs et nos responsabilités.

Roxanne : C'est vraiment super ! Acceptez-vous de nouveaux membres ? Je connais quelqu'un qui pourrait s'intéresser à se joindre à vous : moi !