



Communautés de  
pratique, réseaux  
apprenants,  
**comment  
développer  
l'intelligence  
collective dans  
l'entreprise ?**

**2023**

# Communautés de pratique, réseaux apprenants, **comment développer l'intelligence collective dans l'entreprise ?**

*Groupe de pairs, communauté de pratique, réseau métier, différents termes qui renvoient au même objectif et à la même démarche : développer l'intelligence collective en jouant sur le partage et la synergie des expériences individuelles.*

*Ces réseaux, que l'on peut qualifier d'apprenants, se sont développés au sein d'organisations de toutes tailles et de tous secteurs, dans des entreprises privées et des organismes publics, dans des structures professionnelles et/ou associatives.*

*Ils émergent parfois spontanément, à la faveur d'intérêts partagés, portés par des motivations individuelles et souvent liés à des enjeux de recherche et de développement.*

*Mais ils sont de plus en plus souvent souhaités et suscités par le top management, qui y voit un efficace levier de changement et une manière de développer l'agilité de l'organisation.*

*Les potentialités des réseaux apprenants sont en effet multiples : contribuer au développement des compétences, permettre la capitalisation et la diffusion des bonnes pratiques, faciliter l'intégration des nouveaux entrants, être force de proposition (sur des axes stratégiques, sur des méthodes ou des outils...), etc.*

*Si la démarche est séduisante, elle n'est cependant pas dénuée d'obstacles : combien de tentatives avortées, de communautés dormantes, de groupes qui s'éteignent faute de combattants, ou parce que les leaders (sponsors, pilotes, animateurs) font défaut ?*

*Comment dépasser le stade de réunions conviviales et à faible enjeu, peu structurées et sans production réelle, pour parvenir à un exercice qui conjugue assiduité, discipline, profondeur de champ et plaisir ?*

*Si la communauté est le fruit de volontés individuelles, comment l'arrimer aux enjeux stratégiques de l'organisation ? Et si la constitution du groupe résulte d'une politique d'entreprise, comment en préserver l'efficacité sans pour autant l'instrumentaliser ?*

## **Des modèles aux contours fluctuants suivant les cas d'entreprise :**

Pour qualifier ces groupes de partage et de développement, les organisations emploient un vocabulaire qui est loin d'être normé. Une communauté de pratique pourra rassembler des individus issus d'un même métier ou bien participant à une même activité, ou encore partageant des intérêts communs sur un sujet émergent. Le rôle au sein de l'entreprise (manager, expert, formateur...) peut aussi donner lieu à la mise en place d'un réseau dédié.

Ce qui est dénommé ici *groupe de pairs* relèvera ailleurs du *retour d'expérience (REX)* ou encore du *groupe de co-développement*.

Au-delà des différences terminologiques, tous ces dispositifs peuvent être qualifiés à partir d'un double curseur :

- Le curseur « autonomie du groupe VS alignement stratégique ».
- Le curseur « structuration faible VS structuration forte ».

Habituellement, les groupes constitués spontanément, par la base, sont portés par un mode de réflexion autonome, non-déterminé forcément par l'actualité stratégique de l'organisation. La dérive peut alors en être la constitution d'un groupe d'intérêt et de pression, qui va s'éloigner des enjeux de partage et d'apprentissage.

A l'inverse, les communautés qui résultent d'une politique volontariste de l'entreprise vont être plus naturellement orientées, de par leur composition et leur méthode de mise en place, vers des enjeux jugés prioritaires par le top management. La dérive possible en sera une forme d'instrumentalisation, le groupe pouvant être vu avant tout comme un relais du changement.

Quel que soit le modèle, son niveau de structuration constitue également une caractéristique-clé (règles de fonctionnement, rythme des séances, outils et productions). Si ce niveau de structuration est un bon indice de la vitalité du réseau, il ne garantit cependant pas la réussite complète de la démarche.

# Communautés de pratique, réseaux apprenants, **comment développer l'intelligence collective dans l'entreprise ?**

## **Trois conditions de base pour réussir la mise en place d'un réseau :**

Un réseau d'échanges et de développement professionnel n'existe dans la durée que si :

on observe un **engagement mutuel**, d'abord scellé entre membres du groupe, autour de la valeur ajoutée de la démarche et des efforts à consentir pour en tirer tous les bénéfices. L'engagement vis-à-vis de l'organisation et du management général ne peut venir qu'après. Ce principe exclut donc la possibilité qu'un réseau puisse essentiellement être motivé par les objectifs du point de vue seulement du management, et que ses membres soient désignés de manière unilatérale (le réseau n'est pas une structure-projet).

L'**intention commune** est clairement établie : elle peut se définir autour de la volonté de développer et promouvoir un métier ou une activité, de partager des bonnes pratiques à des fins d'amélioration continue, d'homogénéiser les niveaux de compétences, de favoriser l'innovation, etc. Si les objectifs du groupe peuvent être pluriels, ils doivent cependant orienter les travaux de manière cohérente et éviter ainsi les impasses et le hors-sujet.

Enfin, un **répertoire partagé** doit assez vite émerger des travaux de la communauté : vocabulaire commun, outils de référence, rituels relatifs aux réunions, modes d'animation retenus comme pertinents, critères à partir desquels on peut juger de l'effectivité des travaux, etc. La maîtrise de ce répertoire partagé signe le niveau de maturité du groupe et donne aux nouveaux entrants des repères pour s'intégrer.

## **Comment susciter une vraie dynamique d'échange ?**

Si le fonctionnement du réseau suppose un engagement mutuel, il n'implique pas forcément une égalité dans l'investissement de chacun de ses membres. Au contraire, un réseau se nourrit des différences de sensibilité, de point de vue et aussi d'implication personnelle dans sa bonne marche. Il doit être vu comme l'addition de cercles concentriques composés d'individus plus ou moins engagés autour du projet commun.

Dans tous les cas, atteindre un seuil critique de membres très motivés et engagés (environ un tiers de l'ensemble des participants potentiels) semble nécessaire, mais l'enjeu se situe principalement dans l'émergence de quelques leaders, qui ne se confondent pas forcément avec les animateurs attirés. Ces leaders joueront un rôle essentiel dans la sélection et le portage des sujets, dans l'autodiscipline que doit s'imposer le groupe et dans l'exemplarité de la posture en réunion (écoute, effort d'objectivité, souci de précision, etc.).

## **La question-clé du pilotage et de l'animation du réseau :**

Piloter un réseau, c'est réunir les conditions de son bon fonctionnement et de sa pérennité. C'est garantir le bon équilibre entre autonomie de réflexion et utilité des travaux pour l'ensemble du collectif. En principe, ce pilotage doit découler de l'engagement mutuel des membres de la communauté et ne doit pas nécessiter un rôle particulier dédié à une personne ou une instance. Dans les faits, on constate que le caractère durable et effectif d'un réseau d'échange et d'apprentissage dépend pour partie d'un sponsoring bienveillant et clairement affiché. Dans une organisation confrontée à des transformations fréquentes, des réorientations stratégiques et des projets multiples, et a fortiori dès lors qu'il co-existe une pluralité de réseaux actifs, un pilotage « par le haut » et transversal devient inévitable. Il peut être assuré par une direction (le plus souvent Qualité, RH ou encore Stratégie), voire par la Direction Générale elle-même.

L'animation opérationnelle du réseau (séances, intersessions, travaux spécifiques) est quant à elle une question de profil et de compétences, l'erreur étant de considérer que seuls importent les savoir-être clés de tout bon animateur de réunion (gestion de la prise de parole, respect de l'ordre du jour, limitation des conflits ou des tensions, etc.). L'animation d'une communauté exige également une réelle légitimité sur le fond (être un professionnel reconnu dans sa pratique). et de solides capacités méthodologiques et créatives.

# Communautés de pratique, réseaux apprenants, **comment développer l'intelligence collective dans l'entreprise ?**

Il importe en effet de susciter un mode de réflexion et de coopération à la fois opérationnel et attractif. Les réunions du réseau doivent ainsi clairement se démarquer des réunions de service ou d'équipe, qui se caractérisent souvent par des niveaux d'attention contrastés, des postures fréquemment passives et l'impression plus ou moins diffuse d'une perte de temps.

## **L'apport du numérique :**

Si l'émergence des réseaux apprenants n'a pas été strictement déterminée par le développement de la culture numérique, celle-ci a cependant accéléré la diffusion des pratiques collaboratives par la mise à disposition de nombreux outils de capitalisation, de partage et de communication ciblée ou à grande échelle. Si bien qu'il est aujourd'hui difficilement concevable de mettre en place un réseau professionnel sans en définir les contours sur le plan des outils digitaux. Ceux-ci permettent notamment d'abolir les distances et de faciliter les échanges via les processus distanciels, même si la nature des réseaux apprenants invite à privilégier autant que possible les réunions en présentiel.

## **Quand les fonctions font réseau :**

Les grandes fonctions de l'entreprise (Finances, RH, Qualité, etc.) se déploient de plus en plus suivant une logique réticulaire, l'organe de référence (Direction) devant animer une pluralité d'acteurs situés aux quatre coins de l'organisation et relevant de hiérarchies distinctes. L'exercice n'est pas toujours aisé, qui suppose souplesse et maturité dans la pratique des relations dites « fonctionnelles ». Peut-on pour autant parler dans ce cas de figure de « réseaux » ? Indéniablement, les attributs traditionnels de la communauté de pratique ne sont pas réunis (participation fondée sur le volontariat, fonctionnement non-hiérarchique, autonomie de réflexion, etc.). Cependant, les grandes fonctions de l'entreprise tendent à un fonctionnement de type réseau à certaines occasions (séminaires, retours d'expérience...) et plus généralement dans leur style de pilotage des acteurs-contributeurs. Diffusion des bonnes pratiques, développement des compétences, décloisonnement, agilité et innovation y sont pareillement recherchés.

## **Conduire le changement : urbi et orbi ?**

Les réseaux apprenants sont fréquemment attendus sur leur capacité à faciliter le changement. Outre qu'ils développent les capacités d'apprentissage et de collaboration, ils offrent un espace pour tester des solutions et susciter une forme d'appropriation individuelle et de structuration collective.

Mais cette appropriation et cette structuration, face à un enjeu de transformation, vont se limiter au périmètre de la communauté. Le réseau apprenant ne peut dès lors être un véritable agent de changement que s'il joue un rôle d'ambassadeur / promoteur des axes de transformation. On se situe ici à la limite de ce qu'on est en droit d'attendre d'un réseau d'échange et de développement. S'il est légitime de le considérer comme un interlocuteur à même de challenger le projet de changement, lui confier un rôle de médiation et de courroie de transmission au sein de l'organisation apparaît contre-indiqué : sa finalité et son essence-même en seraient dévoyées, de même que sa position, fragilisée aux yeux du reste de l'entreprise.

## **Les réseaux apprenants : une nouvelle frontière pour les Ressources Humaines ?**

Si la genèse des réseaux est plutôt à chercher du côté des fonctions recherche & développement et amélioration continue, leur émergence doit constituer un point d'attention majeur pour les DRH. À l'heure où la formation continue, au travers des dispositifs légaux, tend vers une définition à la fois plus souple et plus large, les réseaux et autres communautés métiers constituent des modes de transmission des compétences à la fois innovants et proches du terrain. Dans le champ de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, souvent caractérisée par la lourdeur et la complexité des approches, les réseaux d'échange peuvent contribuer à valoriser les métiers, développer les parcours professionnels et faciliter la démarche prospective. Quant à la qualité de vie au travail, elle peut être enrichie des propositions de groupes qui réfléchissent à l'amélioration des pratiques professionnelles.

# Communautés de pratique, réseaux apprenants, **comment développer l'intelligence collective dans l'entreprise ?**

## En synthèse :

Informelles ou très structurées, centrées « métier » ou de composition hétérogène, les communautés apprenantes partagent toutes une même vocation : produire une intelligence collective à partir de situations et d'expériences vécues de manière spécifique et/ou cloisonnée. Dans une période post-épidémique marquée par la banalisation du travail à distance, avec le risque de voir s'affaiblir le lien social et la motivation des salariés, les réseaux constituent certainement une voie à explorer pour de nombreuses organisations.

## DÉFINIR :

Quel modèle de réseau ?

## CONCEVOIR / SUSCITER :

Le projet du réseau, l'intention commune

L'engagement mutuel des membres

Le répertoire partagé

## ORGANISER :

Le programme de travail

L'animation

Les séances

Les moyens (dont digital)

## PILOTER :

Le cycle de vie des réseaux

Les nouvelles potentialités

La pluralité et la coexistence des réseaux (cohérence)