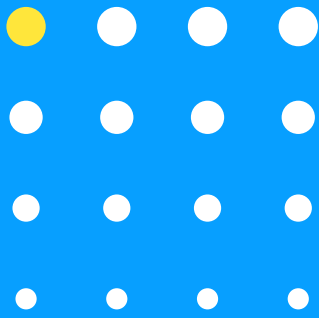


# LES COMMUNAUTÉS de pratique en pratique

BY AGILISTS *at* PUBLICIS SAPIENT



# Pourquoi ce guide ?

Les transformations numériques sont partout. **L'agilité** est reconnue comme un vecteur majeur de réussite. Après 10 années de transformations agiles d'équipes et de programmes, il semble évident que cette transformation doit passer par celle de l'entreprise.

Les challenges sont nombreux et se situent à tous les niveaux : management, hiérarchie, carrière, recrutement, communication, métier, architecture, qualité, processus, outillage, logistique, achats, budget, social et surtout culture.

De nombreux débats autour des valeurs, principes et approches de transformation ont lieu dans la communauté agile : **comment procéder concrètement ?**

Nés du passage vers **l'agilité à l'échelle** et de l'avènement des **Feature Teams**, les nouveaux enjeux de coordination au sein des entreprises ont créé un besoin d'alignement auquel les communautés de pratique peuvent répondre.

Les communautés de pratique sont complexes et contextuelles. Leur mise en place présente plusieurs challenges : la vision, le démarrage et la pérennisation.

À travers ce guide, nous souhaitons partager un éclairage sur le sujet basé sur nos expériences.

**Ce guide constitue un point de départ à l'expérimentation** et donc n'hésitez pas à inspecter et adapter encore et encore pour avoir des communautés vivantes qui apportent le plus de valeur possible.

“ Clarity on how to think  
without clarity on how to act  
can leave people unmoved. ”

(DAN PINK)

Si en passant vous souhaitez partager vos propres retours, nous serons ravis d'en discuter avec vous :

[psf-info@publicissapient.com](mailto:psf-info@publicissapient.com)

# À propos de nous

**Publicis Sapient** est le partenaire des **transformations numériques**.  
Notre mission : **mettre notre passion au service d'un impact durable**.

Strategy Consulting, Product Management, Design & Expérience, Data Science, Technologie, déployés dans un contexte agile, les Sapient allient leurs forces pour révéler, avec nos clients, tout le potentiel des projets à travers une expérience centrée utilisateurs satisfaisante et des processus business plus performants.

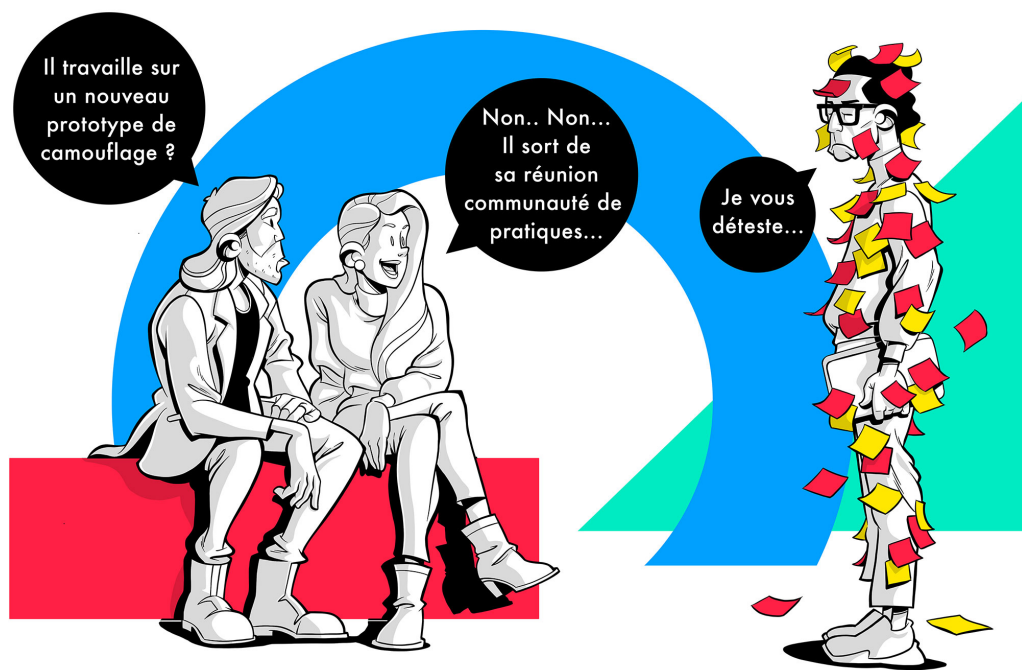
**Solution globale** au sein du **Groupe Publicis**, les Sapient France vous accompagnent localement avec la force du réseau mondial de Sapient et le **Power of One Publicis**.

# Table des matières

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Qu'est-ce qu'une communauté de pratique ?</b>               | <b>7</b>  |
| Les communautés de pratique dans la littérature agile          | 8         |
| Les différentes typologies de communauté                       | 8         |
| Des objectifs et caractéristiques communs                      | 9         |
| <b>Qu'est-ce qu'une communauté de pratique ?</b>               | <b>10</b> |
| Les bénéfices d'une communauté                                 | 11        |
| Le cycle de vie d'une communauté                               | 11        |
| <b>Comment lancer une communauté ?</b>                         | <b>12</b> |
| La recette de cuisine d'un lancement réussi                    | 13        |
| Initier la vision  | 13        |
| Identifier les futurs participants                             | 14        |
| Bien choisir le leader de la communauté                        | 14        |
| Définir le mode de fonctionnement                              | 16        |
| Initier le backlog   | 16        |
| Les indicateurs de santé de votre communauté                   | 18        |
| <b>Comment animer une communauté ?</b>                         | <b>19</b> |
| Les 3 grandes activités d'une communauté de pratique           | 20        |
| Les rôles dont la communauté a besoin                          | 20        |
| La créativité dans les formats de réunion                      | 21        |
| L'importance de l'ordre du jour                                | 21        |
| Dégager du temps pour mener un travail de fond                 | 22        |
| Les outils au service de la dynamique d'une communauté         | 23        |
| <b>Et à distance dans tout ça ?</b>                            | <b>24</b> |
| <b>Take away</b>   | <b>27</b> |
| 9 techniques pour saboter à coup sûr sa communauté de pratique | 28        |
| 10 trucs et astuces pratiques pour la faire réussir            | 29        |
| <b>Glossaire</b>   | <b>30</b> |
| <b>Les auteurs</b>   | <b>31</b> |



# Qu'est-ce qu'une communauté de pratique ?



“ Une communauté de pratique est un groupe dont les membres s’engagent régulièrement dans des activités de partage de connaissance et d’apprentissage à partir d’intérêts communs. ”

(ETIENNE WENGER)

Père fondateur du concept de communauté de pratique

La théorie des communautés de pratique a été formalisée par **Wenger à la fin du XXe siècle**. Ce dernier prône une dimension sociale de l'apprentissage à travers un engagement mutuel, une entreprise commune et des ressources partagées.

## Les communautés de pratique dans la littérature agile

Dans le milieu du développement logiciel, les communautés de pratique les plus répandues sont celles issues du modèle d'organisation agile en Feature Teams de Spotify<sup>1</sup>. Deux types de communautés de pratique sont présentés : Les « **Chapters** » et les « **Guilds** ».

Des notions similaires existent dans les frameworks LeSS<sup>2</sup> et SAFe<sup>3</sup>. Le vocabulaire utilisé est différent et le modèle moins prescriptif. Néanmoins, les concepts, enjeux et besoins d'alignement sont identiques.

## Les différentes typologies de communauté

Il existe plusieurs orientations possibles de communautés. L'orientation la plus fréquente est la communauté **centrée autour d'une fonction** (PO, Testeur, etc.) ou d'une **technologie** (JAVA, .Net, etc.).

La seconde orientation est la communauté **centrée autour d'un composant du système d'information**.

Voici quelques exemples de communautés que nous avons pu rencontrer :

- la communauté de pratique de Test
- la communauté de pratique de Product Ownership
- la communauté de pratique Continuous Delivery
- la communauté de pratique User eXperience
- la communauté de pratique Front
- La communauté de pratique Back
- la communauté de pratique Data
- la communauté de pratique Management
- la communauté de pratique Agile



1. [blog.crisp.se/2012/11/14/henrikkniberg/scaling-agile-at-spotify](http://blog.crisp.se/2012/11/14/henrikkniberg/scaling-agile-at-spotify)

2. [less.works/less/structure/communities](http://less.works/less/structure/communities)

3. [scaledagileframework.com/communities-of-practice](http://scaledagileframework.com/communities-of-practice)



# Des objectifs et caractéristiques communs

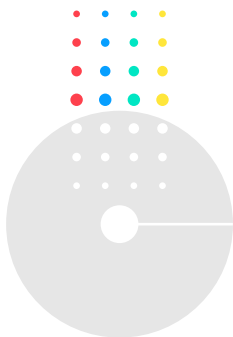
Dans les différentes typologies, **les objectifs** et **les caractéristiques** d'une communauté sont les mêmes.

Parmi les **objectifs d'une communauté**, nous pouvons citer :

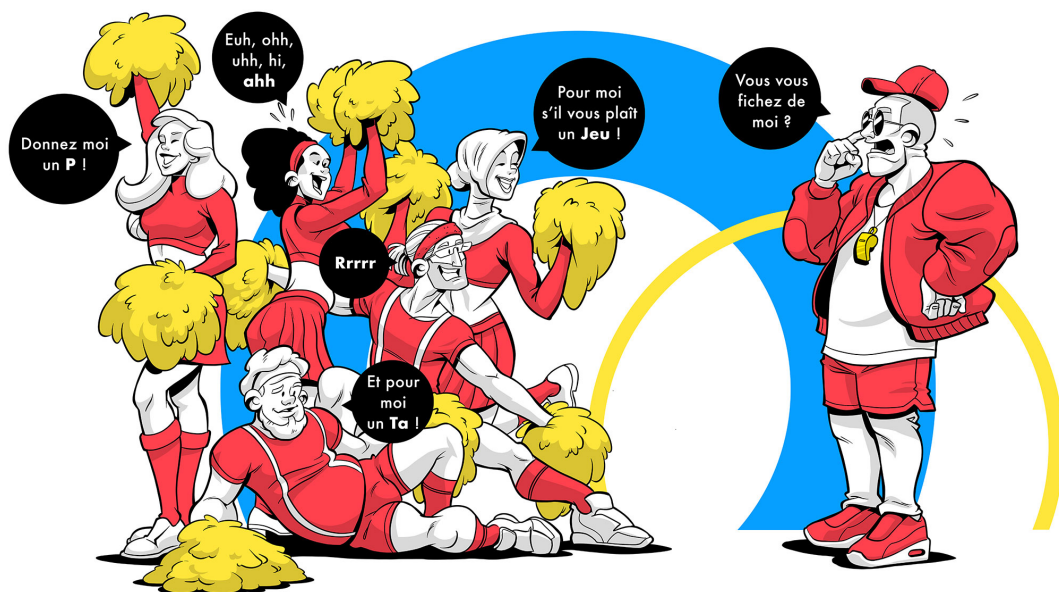
- Le **partage**
- L'**alignement**
- La **montée en compétence**
- La **résolution** de problèmes

Enfin, parmi les **caractéristiques d'une communauté**, nous trouvons essentiellement :

- Un domaine d'**intérêt commun**
- Un sens et des **objectifs partagés**
- Des **rôles identifiés** (sponsor, animateur, etc.)
- Des **règles d'appartenance**, des modalités d'entrée et de sortie
- Des **règles de fonctionnement**
- Des **moyens de communication**
- Une **mémoire collective**, une **capitalisation**



# Pourquoi mettre en place des communautés de pratique ?



La gestion de la connaissance et le partage ont toujours existé sous différentes formes dans les entreprises. Le concept des communautés de pratique n'est donc pas nouveau. Mais il devient d'autant plus indispensable dans des organisations de moins en moins silotées : les experts d'un sujet ou d'un outil n'y sont **plus regroupés** mais plutôt **disséminés** dans des équipes autonomes orientées client. Ces personnes ont pourtant besoin de se retrouver entre elles pour **échanger, apprendre, capitaliser et collaborer**. Les communautés de pratique sont devenues incontournables pour le leur permettre.

## Les bénéfices d'une communauté

Dans ce cadre, les bénéfices des communautés de pratique pour l'entreprise sont nombreux. En effet, elles constituent un excellent moyen de garder :

- Une **cohérence** transverse du SI
- L'**alignement** des pratiques
- Une **homogénéité** de la qualité logicielle
- Un **esprit d'équipe**
- La **motivation** des collaborateurs

Il est important de noter qu'une communauté n'est pas forcément éternelle. En effet, passé un certain temps, l'intérêt d'une communauté peut diminuer et elle peut renaître plus tard.

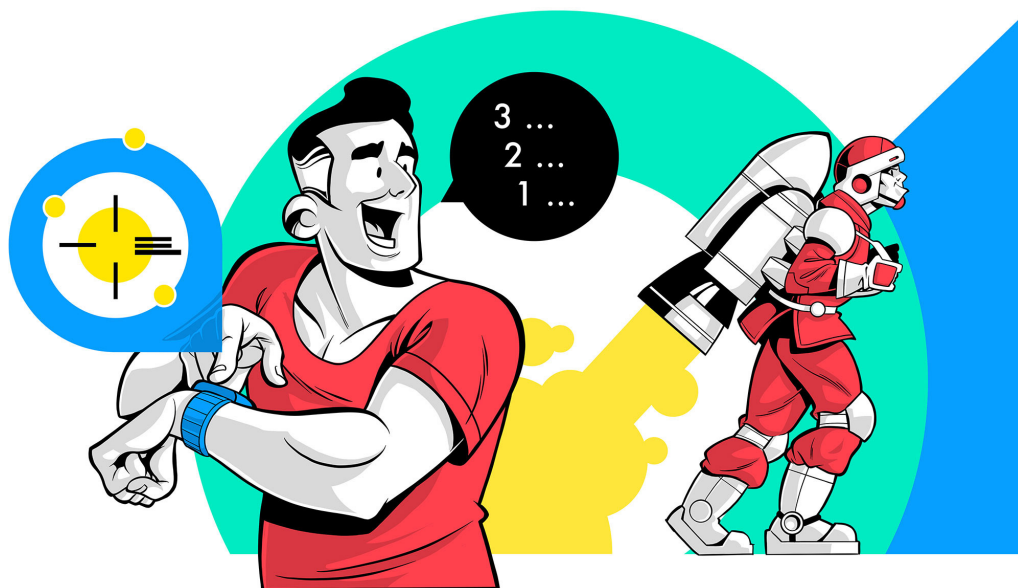


## Le cycle de vie d'une communauté

Une communauté va passer par différentes phases durant son existence :

- **L'idée** : un groupe de personnes pense qu'une communauté de pratique serait utile sur un sujet donné.
- **Le démarrage** : la vision et les objectifs de la communauté sont définis, les membres sont identifiés.
- **Le fonctionnement** : la communauté est lancée, les membres échangent et améliorent leurs savoirs et leurs pratiques.
- **La perte de valeur** : les pratiques et les connaissances s'améliorent, les problèmes sont résolus, la valeur qu'apporte la communauté commence à décroître.
- **La clôture** : les objectifs sont atteints, les membres décident de dissoudre la communauté qui ne produit plus de valeur.

# Comment lancer une communauté ?



Le lancement d'une communauté doit être particulièrement soigné. La motivation du début de la part des « **early adopters** » est rare et précieuse.

La qualité du démarrage aura un impact déterminant sur la durée de vie de la communauté.

# La recette de cuisine d'un lancement réussi

Afin de vous donner un maximum de chance au lancement, voici donc une recette de cuisine qui a fait ses preuves :

1. Initier la vision et identifier le « **pourquoi** » de la communauté de pratique.
2. Identifier toutes les personnes potentiellement intéressées par la communauté.
3. Bien choisir le leader de la communauté.
4. Définir le **mode de fonctionnement** : règles d'appartenance, modes de communication, fréquence des rencontres, distribution des rôles, etc.
5. Initier le **backlog**.

## Initier la vision

Dans le but d'insuffler la motivation au sein d'une communauté de pratique, il est primordial de définir la vision que cette communauté partagera. Celle-ci doit être simple à comprendre, motivante, ancrée dans la réalité et, de préférence, co-construite. Dans un cas extrême, la vision peut être portée par un leader charismatique, mais elle aura alors de fortes chances de reposer sur sa seule énergie.

La vision répond au « **Pourquoi** » : pourquoi aller aux événements de cette communauté ? Pourquoi s'investir dans ses échanges ? On peut aussi parler de vocation ou de finalité.

Sans vision, il est difficile pour les éventuels participants de s'investir dans un groupe. L'exemple le plus parlant est sans doute celui d'une ONG qui travaille sur sa vocation, son image pour attirer des bénévoles. Pour une communauté de développeurs, cela pourrait être « **Software Development Done Right!** ».

Pour une communauté de métiers, ce serait par exemple « **Passer du mode projet au mode produit** ».

Cette vision est simple à comprendre, mais comment la mettre en œuvre ? Ainsi, il se peut qu'elle ne devienne concrète qu'au travers d'objectifs précis et successifs. Ces objectifs permettent, pas à pas, de progresser vers un optimum fixé par la vision.

Afin d'initier la vision, voici un exemple d'atelier « **Remember the future** »<sup>4</sup> :

« Nous nous projetons dans 1 an, cela fait donc 1 an que notre communauté de pratique existe, ses effets sont visibles, c'est un succès ! Comment ce succès se matérialise-t-il ? Qu'est-ce qui a permis de faire son succès ? ». Les membres de la communauté répondent individuellement à la première question avant une mise en commun.

Les éléments sélectionnés par le groupe forment la vision et l'objectif de la communauté.

Chaque membre répond ensuite à la deuxième question.

Il est aussi possible d'ajouter 2 axes de réflexion supplémentaires : « **Fonctionnement et Organisation** » et « **Communication** ».

---

4. [innovationgames.com/remember-the-future](http://innovationgames.com/remember-the-future)

# Identifier les futurs participants

Avant de lancer la communauté, prenez le temps nécessaire pour identifier les personnes qu'elle pourrait intéresser. Et ce pour **trois raisons** :

- **Vous ne laisserez ainsi personne de côté.** Être appelé à faire partie d'une communauté autour d'une expertise ou d'un rôle génère un sentiment de reconnaissance pour celui ou celle qui y est appelé. Au contraire, ne pas y être convié peut produire un sentiment d'exclusion voire de rejet.
- **Différents profils** signifient différentes expériences à partager afin d'accroître l'efficacité de la communauté.
- **Plus nombreuses seront les personnes conviées,** plus vous aurez de chances de trouver parmi elles les futurs moteurs de la communauté.

## Bien choisir le leader de la communauté

Il est nécessaire avant toute chose de trouver ce leader, charismatique et enthousiaste, qui va pouvoir fédérer et entraîner le groupe dans une dynamique vertueuse. Le leader a besoin d'avoir la disponibilité suffisante pour assumer ce rôle.

Il doit incarner ce leader au service de la communauté en fixant un cadre et en le faisant respecter. Il doit être à l'écoute de ses membres afin de susciter l'adhésion de tous, sans oublier de la développer si nécessaire.

Lorsque la communauté aura trouvé son rythme de croisière, le moment sera alors venu de laisser sa place et de faire tourner ce rôle.

Afin d'identifier ce leader, il existe différents modes d'élection.

## 1 L'ÉLECTION SANS CANDIDAT

Le premier mode est l'**élection sans candidat**.

Dans ce mode, chaque membre propose la personne qu'il estime la plus pertinente pour cette fonction, puis justifie son choix. L'animateur propose alors un candidat qui sera accepté si la communauté donne son consentement, c'est à dire si personne n'a d'objection importante et raisonnable. Lorsqu'une objection est émise, la personne qui en est à l'origine ainsi que les autres membres du groupe travaillent ensemble à la lever<sup>5</sup>.

## 2 L'ÉLECTION AVEC CANDIDAT

Le deuxième mode est l'**élection avec candidat**.

Chaque membre peut proposer sa candidature. Chaque candidat fait alors une « mini » profession de foi où il explique en quoi il serait un bon leader pour la communauté. À l'issue de chaque présentation, un vote a lieu à bulletin secret, idéalement, pour élire le leader de la communauté. S'il n'y a pas de candidat, principalement pour des raisons de capacité à faire sur le long terme, il est envisageable de mettre en place un rôle de leader tournant (*avec la possibilité de réélire le leader tous les 3 mois par exemple*).

## 3 DÉSIGNÉ VOLONTAIRE

Le troisième mode est le **désigné volontaire**.

Dans ce mode, on estime avoir trouvé la personne ayant un leadership incontesté et il faut en profiter !

Dans certaines structures, on pourrait être amené à vouloir prendre comme leader de la communauté le manager des membres qui la compose.

### NOTRE CONVICTION :

Ne nommez pas un leader-manager hiérarchique. Cela biaise la relation des membres à la communauté. Certains des membres n'y participent que par complaisance vis-à-vis de leur supérieur hiérarchique et non par motivation intrinsèque. Le leader est celui ou celle qui affiche la plus grande motivation et la meilleure énergie. Pas celui ou celle qui a le plus gros salaire dans la pièce.

Pour plus d'information, voir l'article :  
« **Être manager dans une entreprise Agile** »<sup>6</sup>.

5. [fr.wikipedia.org/wiki/Sociocratie](https://fr.wikipedia.org/wiki/Sociocratie)

6. [blog.engineering.publicissapient.fr/2016/04/19/etre-manager-dans-une-entreprise-agile-12](https://blog.engineering.publicissapient.fr/2016/04/19/etre-manager-dans-une-entreprise-agile-12)

# Définir le mode de fonctionnement

Vous devez établir les règles du jeu de la communauté dès la première rencontre :

- **La communication** : il est important de créer un canal de discussion/ mailing qui permettra d'alimenter la liste des sujets, poser des questions, échanger de façon permanente et libre en dehors des sessions de communauté.
- **La fréquence** : il peut être utile de faire un sondage sur la périodicité des rencontres si le nombre de participants le permet afin que tous les membres soient à l'aise. Sinon, nous vous conseillons un rythme bimensuel.
- **La durée** : 30 minutes, 1h, 2h ? Vous allez rencontrer probablement un mur lorsque vous proposerez 2h, sans compter le casse-tête au niveau des agenda pour trouver un créneau commun.

Le système de sondage fonctionne également, sinon nous conseillons 1h minimum car 30 minutes est trop court pour aborder des sujets et répondre aux questions.

- **Les rôles** : il est primordial de définir les 3 rôles (animateur, secrétaire, gardien du temps) que nous vous décrirons plus en détails dans la suite du guide. Ces rôles peuvent être tournant au fur et à mesure pour garder une dynamique de groupe.

## VOUS POUVEZ - VOUS DEVEZ

Mettre à jour ces règles au fur et à mesure dans le but de répondre le plus possible aux attentes/contraintes des différents participants.

# Initier le backlog

Le backlog de la communauté peut contenir différentes catégories de sujets :

- **Les problèmes** que les membres aimeraient soumettre à la communauté ;
- **Les connaissances** ou expériences que les membres aimeraient partager (à la communauté ou à l'extérieur) ;
- **Les sujets** sur lesquels des membres aimeraient monter en compétence ;
- **Les événements** et communications vers l'extérieur de la communauté qui pourraient être organisés .

Afin d'initier le backlog, la communauté peut identifier les sujets selon ces différentes catégories vues précédemment. Pour cela, il suffit simplement d'installer des zones sur un mur (réel ou virtuel) pour accueillir les sujets de chaque catégorie et de demander aux membres de la communauté de proposer, échanger, affiner, rassembler, supprimer et prioriser.



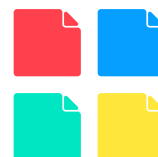
Les sujets ayant donné lieu au plus grand nombre de post-its sont probablement ceux à traiter en premier. La priorisation peut également être facilitée par un « Vote par points »<sup>7</sup> ou un Innovation Game « 20/20 vision »<sup>8</sup> afin de faire émerger les sujets prioritaires.

Voici un exemple de backlog de communauté de Scrum Masters :

- REX : La rétrospective « **The Tweetrospective** »
- Atelier : Montre-moi ta meilleure **User Story** !
- Présentation : **JIRA Commando** : comment planifier avec JIRA ?
- Présentation : Qu'est-ce que le **Design Sprint** ?
- Atelier : **DOJO** : Le daily de l'enfer
- Atelier : **Electrocardiogramme Agile**<sup>9</sup> : savoir interpréter la vélocité
- **REX** : Comment j'ai géré un conflit entre deux co-équipiers ?
- Conférence : Organiser une **présentation du BDD** à toutes les équipes.

Ainsi qu'un exemple de backlog de communauté de Product Management :

- Débat : qu'est ce que le **Product Management** ?
- Atelier : découvrir le **Story Mapping**
- Présentation : **Prioriser par la valeur et modèles de priorisation** (WSJF, Kano, etc)
- REX : Comment se passe l'**affinage de mon backlog**
- Atelier : bien faire une **Roadmap**



---

7. [en.wikipedia.org/wiki/Dotmocracy](https://en.wikipedia.org/wiki/Dotmocracy)

8. [innovationgames.com/2020-vision/](https://innovationgames.com/2020-vision/)

9. [openseriousgames.org/electrocardiogramme-agile](https://openseriousgames.org/electrocardiogramme-agile)

# Les indicateurs de santé de votre communauté

## SPOILER ALERT

Inutile de suivre le ROI (Retour Sur Investissement) sonnante et trébuchante d'une communauté de pratique. Si votre manager, lorsque vous lui proposez de lancer une CoP, vous demande « combien d'Euros ça va rapporter à la boîte ? », vous pouvez tuer le suspense : « **Aucun** ».

Mais il existe des **indicateurs de la vivacité d'une communauté de pratique** qu'il est pertinent de suivre. Ils ne sont pas là pour rendre compte de la performance de la CoP, mais servent plutôt de **thermomètres à ses leaders**.

Si vous ne devez suivre que **4 indicateurs** :

- **Le nombre de participants uniques de la CoP** : il vous permet de savoir combien de personnes au total la CoP a permis de toucher depuis son lancement. Vous évaluez ainsi son périmètre d'influence au sein de l'organisation
- **L'évolution du nombre de participants à chaque rituel** : elle vous permet de rapidement visualiser les tendances de la CoP et de juger de l'intérêt des participants pour certains sujets. Vous pouvez également fixer un nombre de participants « Alerte » : si le nombre de participants passe régulièrement en-dessous de cette barre, c'est probablement le moment de repenser la CoP et son fonctionnement
- **L'évolution des ROTI (Return On Time Invested)** : À chaque fin de rituel, les participants évaluent la séance de 1 (j'aurais mieux utilisé mon temps ailleurs) à 5 (je n'aurais pas pu mieux utiliser mon temps). On donne la parole aux personnes ayant mis les notes les plus faibles pour comprendre ce qui leur a manqué pour mettre une note supérieure.
- **L'évolution du nombre de sujets dans le Backlog de la CoP** : le nombre de sujets à aborder, de demandes à adresser est un excellent thermomètre de l'attractivité de votre CoP. Un backlog vide ou quasi-vide est synonyme d'une CoP moribonde et doit vous amener à la faire évoluer rapidement.

Bien entendu, **adaptez les indicateurs** que vous suivez à la réalité de votre Communauté de Pratique : De quel site géographique viennent les participants ? Quel est le profil des participants ? Etc. Soyez pragmatiques.

Mais n'ayez pas les yeux plus gros que le ventre : **mieux vaut suivre un petit nombre d'indicateurs et en faire quelque chose** au bénéfice de la CoP, que s'armer d'un tableau de bord trop volumineux.



# Comment animer une communauté ?



La pérennisation d'une communauté est sans doute **le challenge le plus dur à relever**. En effet, le démarrage est souvent accompagné d'une dynamique nouvelle permettant d'insuffler l'énergie nécessaire au décollage. Passée l'euphorie de la nouveauté, cette dynamique retombe bien souvent sous la pression du quotidien mettant en péril le bon fonctionnement de la communauté.

# Les 3 grandes activités d'une communauté de pratique

Une fois lancée, une communauté demande une animation et une organisation particulière. En effet, une communauté de pratique se base sur la collaboration entre ses membres.

**Le partage, le transfert de compétence et la co-construction** constituent l'essence même de la mécanique. Ainsi, l'animation d'une communauté s'articule autour de **trois activités** :

## ORGANISATION

L'**organisation** des rencontres et des événements.

## RÉALISATION

La **réalisation** du travail de fond sur des sujets alignés avec les objectifs de la communauté.

## COMMUNICATION

La **communication** des succès.

# Les rôles dont la communauté a besoin

Il existe **3 rôles essentiels** pour le bon fonctionnement de sessions (cela reste vrai pour n'importe quelle réunion), il est important de noter que ces rôles peuvent être tournants, à définir avec l'ensemble des membres.

- 1. Le premier rôle est l'animateur.** Sa responsabilité est... suspens... d'animer la communauté et de réguler les échanges. En général, c'est souvent le leader de la communauté qui assume ce rôle afin de lancer le mouvement. Il porte la vision et aide le groupe à atteindre ses objectifs. C'est un facilitateur et le coordinateur des activités de la communauté.
- 2. Le second rôle est le secrétaire de séance.** Sa responsabilité est d'écrire le compte rendu d'une réunion et de le diffuser. C'est un rôle tournant servant uniquement pendant une réunion de la communauté. L'objectif est d'assurer que l'on garde une trace des échanges et décisions. Cela sert de mémoire aux participants et de compte-rendu pour les destinataires intéressés et/ou absents. Nous recommandons de privilégier les formats concis, digestes et efficaces. Ainsi, le secrétaire de séance communiquera le compte-rendu via, par exemple, l'alimentation d'un wiki et l'envoi du lien par e-mail.
- 3. Le troisième et dernier rôle est le gardien du temps.** Pour être efficaces, les réunions doivent respecter leurs promesses : traiter des sujets prévus dans le temps imparti. Malheureusement, la tendance est souvent à rester trop longtemps sur certains sujets voire sur des points de détail. Les conséquences sont l'allongement de la réunion et l'amputation de certains sujets. Afin d'éviter ce phénomène, la mission du gardien du temps est de s'assurer du respect du rythme de la réunion en intervenant pour faire respecter la timebox. C'est également un rôle tournant.

# La créativité dans les formats de réunion

Afin de maintenir la dynamique et l'attractivité de la communauté, il est également important de varier les formats des événements. Par exemple :

- Une **sensibilisation** ou un **approfondissement** sur un sujet d'ordre **technique ou fonctionnel**
- Un **retour d'expérience**
- Un travail en **petits groupes**
- Une présentation de **conférencier extérieur**
- Un **atelier ludique** afin de découvrir un nouveau concept (**Serious Game**)
- Un **Hackathon**
- Un **Coding Dojo**
- Une séance de **pair-programming** ou **mob programming**

## L'importance de l'ordre du jour


Une réunion de la communauté a besoin d'un ordre du jour. Cela permet de la rythmer et de maîtriser la timebox.

Il est important de communiquer en avance l'ordre du jour de la prochaine réunion de la communauté.

Les membres qui ne viennent pas systématiquement peuvent ainsi se joindre si le sujet les intéresse, et les habitués peuvent préparer leurs questions.

Affichez-le dans un ou plusieurs endroits stratégiques, et envoyez un e-mail avec l'ordre du jour sur la mailing-list de la communauté.

À titre d'exemple, voici **l'agenda d'une communauté** que nous accompagnons :

|  |   |
|---|---|
| 5m  | Revue de l' <b>ordre du jour</b>                                    |
| 30m   | <b>Sujet 1</b> (ex : REX 15 min, Q&A 15 min)                        |
| 30m   | <b>Sujet 2</b> (ex : Le framework X)                                |
| 10m   | <b>Sujets à ajouter au backlog</b>                                  |
| 10m   | <b>Revue du backlog et engagements</b> pour la réunion suivante     |
| 5m  | <b>Ordre du jour</b> pour la prochaine rencontre (qui sera diffusé) |

# Dégager du temps pour mener un travail de fond

Une fois les membres **alignés sur les objectifs de la communauté** et le **backlog** constitué, entre 2 rendez-vous de la communauté certains membres vont préparer ou traiter des éléments du backlog.

Ces éléments peuvent prendre différentes formes :

- Préparer une présentation, un retour expérience ou un atelier ;
- Animer des ateliers de résolution de problème ;
- Proposer des améliorations suite aux réflexions de la communauté ;
- Adapter l'existant, mettre en place les actions décidées ;
- Formaliser des processus ;
- Mettre à plat les bonnes pratiques.

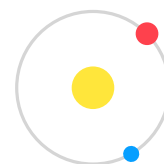
Afin de mener ce travail de fond, les membres de la communauté auront besoin de **dégager du temps**. Bien souvent rattrapé par la pression du quotidien, nous constatons régulièrement que les membres manquent de temps pour travailler sur les sujets de la communauté. Ainsi, les communautés s'essouffent assez rapidement par manque d'avancement. Ce phénomène constitue la première cause d'échec d'une communauté.

Le travail de la communauté a donc **besoin d'être soutenu par le management** : le travail de fond fait partie du job !

Charge aux membres de convaincre de la plus value d'un item identifié par la communauté par rapport au travail du quotidien.

Deux modes de fonctionnement sont alors envisageables :

- **L'allocation de capacité** : les membres de la communauté se voient allouer un temps fixe (par exemple, une demi-journée par sprint) afin de réaliser des éléments du backlog de la communauté.
- **La priorisation par la valeur** : les membres de la communauté négocient avec leurs Product Owners respectifs afin de prioriser des sujets de la communauté dans les backlogs d'équipe correspondant.



# Les outils au service de la dynamique d'une communauté

Les membres d'une communauté sont régulièrement dispersés dans l'organisation et/ou géographiquement.

Malgré des points de rencontre réguliers, le lien entre les membres peut être difficile à maintenir. L'alignement entre les membres et le sentiment d'appartenance étant déterminants dans la dynamique.

Une communauté a donc besoin de mettre en place des outils afin de faciliter les échanges et le travail à distance.

Parmi ces outils, le plus structurant est sans doute l'outil de gestion du backlog.

Dans ce cadre, nous rencontrons régulièrement **Trello**<sup>10</sup>, très léger et suffisamment flexible pour adresser un large nombre de cas de figure, et **JIRA**<sup>11</sup>, largement implanté dans les entreprises.

Dans le registre de la communication, plusieurs outils sont nécessaires.

**Le premier est un management visuel physique** avec des informations à jour afin de créer un point de passage et de rencontre.

**Le second est un wiki servant à afficher l'agenda de la communauté**, stocker des documents à partager ainsi que les comptes-rendus d'atelier ou de réunion.

Ne sous-estimez pas cette capitalisation qui sera votre vitrine, pour potentiellement attirer de nouvelles recrues, et la mémoire de la communauté.

L'outil que nous rencontrons **le plus fréquemment** **Confluence**<sup>12</sup>.

Enfin, il y bien sur la « **mailing list** » ainsi que le « **canal de discussion** » comme le permettent **Slack**<sup>13</sup> ou **Teams**<sup>14</sup>. Ces outils sont sans doute les plus efficaces pour garder un lien avec les membres de la communauté malgré la distance.

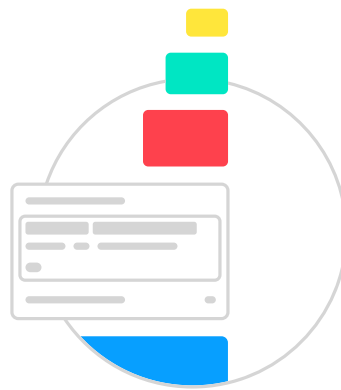
10. trello.com

11. atlassian.com

12. atlassian.com

13. slack.com

14. teams.microsoft.com



# Et à distance dans tout ça ?



En 2020 nos manières de travailler ont été bousculées, les organisations ont évolué et offrent des conditions de travail de plus en plus distribuées. **Qu'est-ce qui pourrait nous aider à faire vivre une communauté et ainsi atteindre ses objectifs ?**



Les communautés sont principalement basées sur les interactions entre individus, voici quelques astuces pour les maintenir malgré la distance :

- **Réduisez la communication par email** qui risque de tomber dans les oubliettes. Privilégiez des discussions directes en messagerie instantanée ou encore mieux à l'oral.
- **Fini les discussions informelles** à la machine à café, pour se faire connaître, faites-vous inviter aux autres communautés !
- **Des personnes discrètes** et qui ne proposent pas de sujet ? Prenez le temps de discuter avec eux en dehors de votre communauté, essayez de les comprendre, les rassurer, les motiver et, qui sait, aidez-les à préparer leur premier partage.
- **Préparez la mise en place des outils** utilisés par la communauté et diffusez les liens de connexion.
- **Les outils ne sont pas intuitifs pour tout le monde**, prenez le temps de les présenter ou de créer des guides d'utilisation.
- **Ne négligez pas la promotion des sujets déjà traités** et à venir dans des groupes publics de discussion. Cela aura pour effet de tenir en haleine les membres de la communauté, de capter de nouvelles recrues et de faire rayonner le travail effectué. L'utilisation de l'humour peut être un plus.
- **Soyez ouverts !** Certains sujets ont une portée sur plusieurs communautés, synchronisez-vous avec les autres leaders de communautés afin de faire coïncider les agendas et ainsi maximiser la valeur de ces sessions.
- **Captivez l'audience !** Notre concentration est particulièrement mise à mal à distance, afin que de la conserver au maximum, faites réagir les participants, changez d'animateur, demandez s'ils ont bien compris le sens du sujet en cours ou bien s'ils ont des questions.
- Optez pour des **formats d'animation qui permettent la prise de paroles** des différents participants ou encore des quizz interactifs.
- **Allumez votre caméra !** C'est bien plus agréable de voir les visages lors de vos sessions de travail dans le but d'entretenir et renforcer le lien parmi les participants.
- **R.O.T.I.<sup>15</sup>ssez !** Parce qu'on peut toujours améliorer quelque chose, le recueil de feedback de fin de session est d'une importance capitale. Allez voir comment font les autres communautés qui se réunissent également à distance, cela pourrait aussi vous inspirer.

---

15. [blog.engineering.publicissapient.fr/2020/09/25/mesurer-la-qualite-de-sa-reunion-ou-de-son-atelier](https://blog.engineering.publicissapient.fr/2020/09/25/mesurer-la-qualite-de-sa-reunion-ou-de-son-atelier)



# Take away



Réussir à faire vivre une communauté de pratique n'est pas aisé. Mais pour ce qui est de la saboter, rien de plus simple : pour cela, il suffit de **suivre le maximum des conseils** que nous partageons ci-après.

# 9 techniques pour saboter à coup sûr sa communauté de pratique

## CROYEZ-NOUS SUR PAROLE :

Appliquez ne serait-ce qu'un de ces conseils et vous pouvez être certain d'enterrer rapidement votre communauté de pratique.

- D'abord, **limitez le nombre des membres de la communauté** à 3 ou 4 personnes maximum. Comme cela, il suffit d'attendre une période de congés pour ne plus se réunir qu'à 1 ou 2 personnes. Rien de plus démotivant.
- **Ne donnez pas de temps aux leaders** de la communauté pour la faire vivre et rayonner. S'ils ne peuvent sacraliser de temps pour la faire vivre, vous pouvez être certain qu'elle ne se réunira bientôt plus du tout.
- **Ne planifiez aucun rituel récurrent** : sans créneau/salle dans l'agenda, impossible de "sacraliser" son agenda et donc de réunir tous les membres de votre communauté. Sans compter qu'en vous y prenant à la dernière minute, à chaque fois, vous perdrez du temps à chercher une salle ou partager un lien Teams.
- **Improvissez constamment** ! Et n'alimentez surtout jamais de backlog. Sans aucune préparation, les échanges seront souvent mal traités. Idéal pour donner aux membres de la communauté le sentiment qu'ils ne retirent pas grand chose de ces temps passés ensemble.
- **Obligez les membres de la communauté à venir**. C'est le meilleur moyen de la vider de son sens et de parler tout seul devant des personnes qui feront autre chose à côté.
- **Ne distribuez pas la parole** et veillez à ce qu'une même personne assure systématiquement un monologue, séance après séance. Idéal pour installer une relation professeur - élève contre-productive.
- **Bannissez la bienveillance**. Ainsi, chaque fois qu'un membre de la communauté souhaitera prendre la parole, il se sentira jugé par ses pairs et prendra désormais la décision de se taire.
- **Faites des plans d'actions à gogo**. Actions que vous ne suivrez pas, bien entendu. Vous transformerez la communauté en une énième réunion de travail au lieu d'un espace d'échanges et de partage.
- **Ne prenez pas en compte les feedbacks des membres de la communauté** et restez dans votre routine. C'est certain : vous ne progresserez pas !

# 10 trucs et astuces pratiques pour la faire réussir

Si vous ne devez retenir que 10 points pratiques pour lancer avec succès une communauté de pratique, retenez ceux-là :

- Au démarrage, **mettez en place une plus grande fréquence** de rencontre, quitte à adopter une durée plus courte : cela facilite la sacralisation des rendez-vous.
- **Commencez par de l'action**, de petits chantiers valent mieux qu'un long discours.
- **Communiquez** des supports et des sujets de qualité pour les premières rencontres : cela donnera à toutes et tous l'envie de continuer.
- **Prévoyez l'agenda suffisamment en amont** et le répéter par mail 2/3 jours avant le rendez-vous.
- Selon le type de la communauté, il existe certainement des sujets qui vous sembleront basiques : **traitez-les durant les premières rencontres**, cela alimente le backlog et vous aurez de bonnes surprises.
- **Outillez-vous** pour gérer le backlog d'une part (ex : Trello ou JIRA), pour capitaliser d'autre part (ex : un wiki).
- Pour chaque sujet à aborder en communauté, **identifiez un ou deux porteurs**.
- Lorsque certains membres de la communauté doivent produire un support/de la matière pour la communauté, **allouez-leur du temps** pour cela.
- **Capitalisez** en conservant ce que vos membres produisent pour la communauté. Cela peut être peu coûteux : l'appareil photo de votre téléphone convient parfaitement, par exemple.
- Assurez-vous que **chaque membre de la communauté s'exprime** et animez des ateliers en petits groupes pour fluidifier la parole lorsque c'est nécessaire.



# Glossaire

Un **Coding Dojo** est une rencontre entre plusieurs personnes qui souhaitent travailler sur un défi de programmation collective. Le défi peut être un problème algorithmique à résoudre ou un besoin à implémenter. Chaque Coding Dojo se concentre sur un sujet particulier, et représente l'objectif de la séance.

Une **Code Retreat** est une rencontre entre développeurs souhaitant s'entraîner sur une bonne pratique de développement en la répétant plusieurs fois de suite parfois sous des formes ou avec des contraintes différentes.

Un **Hackathon** est un événement où des développeurs se réunissent pour faire de la programmation collaborative sur plusieurs jours.

Un **Open Space** ou Forum Ouvert est une méthode pour structurer des conversations et des conférences. La caractéristique de la méthode est l'ouverture qui mise à la fois sur le contenu mais aussi sur la forme. Les participants sont invités à travailler ensemble sur une thématique importante et complexe. L'ordre du jour est réalisé par les participants au démarrage.

Les participants donnent ainsi leurs propres sujets en plénière et forment des groupes de travail pour chaque thème abordé. Chaque groupe de travail rédige un compte-rendu qui est affiché immédiatement.

Un **Serious Game** (en français Jeu Sérieux) est un outil d'apprentissage et de communication qui a pour but de faire passer un message pédagogique de manière attractive en utilisant le jeu.

Une **tribu** est un ensemble d'équipes qui travaillent sur des domaines liés. Une tribu fait moins de 150 personnes (nombre de Dunbar) et fonctionne comme une mini startup.

# Les auteurs



**Olivier  
MARQUET**



**Renaud  
CHEVALIER**



**Antoine  
MARCOU**



**Alexandre  
KUOCH**



**Joseph  
SAYAVONGSA**



**Nicolas  
LOCHET**



**Ludovic  
PEROT**



**Frédéric  
COURDIER**



**Arnaud  
BRACCHETTI**



**Gwénaél  
BONHOMMEAU**



**Publicis Sapient**

92/98 avenue Gambetta, 75020 Paris

+33 (0)1 85 56 91 79

[psf-info@publicissapient.com](mailto:psf-info@publicissapient.com)

Toutes les informations sur :

[publicissapient.fr](http://publicissapient.fr)