

Nature, enjeux, méthodes, gouvernance et outils des communautés apprenantes *Fabrique des transitions. Pierre Calame. 20 juin 2019*

Savoir pour agir : oui mais comment ?

Un sujet qui oblige à aller de questions philosophiques à des questions pratico-pratiques. Le point de départ : qu'est-ce que ça veut dire « savoir pour agir » ? quelles connaissances sont utiles à l'action ?

Au Ministère de l'Équipement, il y a cinquante ans, on a organisé la première grande rencontre praticiens chercheurs, à Dieppe. Terminologie intéressante, distinguant deux mondes différents avec des rythmes différents, des modes d'évaluation différents. Les uns, les chercheurs, produisent la connaissance, les autres, les acteurs, l'utilisent.

J'ai pu observer que ça ne marchait pas : *la connaissance la plus utile à l'action vient de l'action elle-même* et c'est pourquoi les gens dans l'action sont friands de comprendre comment d'autres, dans la même situation qu'eux, ont fait.

Mais dire que « la connaissance utile à l'action naît de l'action » quand on va au-delà de la pose café, où on prend un café ensemble, où on raconte nos petites histoires, où sont mélangées des choses très anecdotiques et très structurelles, soulève des questions beaucoup plus complexes qu'elles n'en ont l'air. L'idée de communautés apprenantes vient de l'idée qu'il y a des collectifs de gens -je parlerai plus loin du passage du collectif à la communauté- qui ont au départ une conscience diffuse qu'étant dans les mêmes situations ils pourraient s'apprendre les uns des autres. Alors la question est : *qu'est-ce qu'on s'apprend et comment on l'apprend* .

L'idée de base des communautés apprenantes est qu'il n'y a pas des solutions uniformes face à des contextes tous différents, contextes géographiques, géopolitiques, économiques, etc... Mais alors, si tout est différent, si on ne peut pas avoir une vision normative des bonnes pratiques qu'est-ce qu'on se transmet au juste ? Et comment produire ce que l'on se transmet.

La réflexion sur les communautés apprenantes et sur la capitalisation d'expériences est en rupture complète avec l'idée de bonnes pratiques, idée qui est portée par toutes les institutions nationales ou internationales et qui repose implicitement sur la conception qu'ils se font de leur propre pouvoir : on va expérimenter et après on normalisera. Le problème c'est que ce qui s'applique très bien pour une station d'épuration ne vaut évidemment pas pour une société.

Le constat empirique fait au cours des années 80 et qui ne s'est jamais démenti depuis, c'est que quand on arrive à mettre des acteurs expérimentés en situation réflexive, interrogeant leurs propres pratiques et qu'on confronte cette interrogation des pratiques alors *on découvre que les questions fondamentales sont toujours les mêmes*. En d'autres termes, pour paraphraser ce que dit Edgar Morin, « une société laïque c'est une société où la question prime sur la réponse », on peut dire la même chose au niveau des communautés apprenantes : les questions fondamentales, c'est ce qu'on découvre collectivement en levant le nez du guidon de sa propre pratique pour chercher à comprendre ce que sont les ressorts fondamentaux de la réussite et de l'échec.

Prendre de la hauteur vis à vis de ses propres pratiques, ça veut dire déjà qu'on a été capable *d'élaborer sur sa propre pratique*. Au plan épistémologique ce qui est très intéressant, et je l'ai

beaucoup expérimenté dans le domaine de la gouvernance, c'est que quand vous vivez une situation particulière, il est impossible de séparer ce qui est de l'ordre du conjoncturel, du circonstanciel et du spécifique -c'était ici, c'était maintenant, c'était avec tel maire, c'était avec tel directeur des services, en face de moi j'avais l'union des commerçants et c'était Monsieur et Madame un tel- de ce qui structure finalement la situation et serait beaucoup plus stable dans le temps et dans l'espace.

Ce qui veut dire que *la connaissance sur soi n'est pas possible sans le détour par l'autre*. Il n'y a de connaissance qu'à travers les démarches comparatives. C'est le cœur philosophique de la communauté apprenante. Quand on découvre ça, on se rend compte qu'on va pouvoir se renforcer mutuellement en transformant la connaissance qu'on a de son contexte par la découverte, avec les autres, que derrière ça il y a des questions structurelles communes.

Qu'est-ce qu'une communauté apprenante ?

Comment passe-t-on *du collectif à la communauté* et de *l'idée fugace de l'échange d'expériences à la construction d'un commun* ?

Une communauté c'est quoi ? Ça se caractérise au plan anthropologique par deux composantes fondamentales.

La première : *on partage un certain nombre de valeurs*. Les communautés traditionnelles se définissent souvent par un ancêtre symbolique commun ou par un modèle culturel. Dans une communauté de praticiens militants, je crois que c'est notre cas à tous, ce qu'on partage c'est ce dont on est porteur en commun.

La seconde : *la réciprocité*. Ce qui définit en droit une communauté c'est le fait que chacun de ses membres est comptable de son impact sur les autres. Toute communauté se définit par une idée de réciprocité.

Ainsi, passer d'un collectif à une communauté, donc à une communauté apprenante, inclut une dimension de communauté : c'est partager des choses suffisamment fortes pour consacrer d'une certaine manière du temps aux autres ; du temps qui rapporte aussi à chacun.

Et que produit cette communauté ? Un *commun*, au sens où le terme a été revalorisé, c'est-à-dire *quelque chose qui a besoin de tous pour être produit et pour être reproduit et qui va bénéficier à chacun*. Si l'on suit les réflexions d'Elinor Ostrom - et je n'ai vu aucune exception à ça- pour produire et gérer un commun, il faut se mettre d'accord sur sa gouvernance : des règles d'exercice du pouvoir - comment on va animer cette communauté apprenante, qui pourra prendre les décisions etc...- ; des règles de contribution à la communauté ; des règles de droit d'usage du commun. Ainsi, simplement réaliser que c'est une communauté et qu'on produit un commun, ça a des conséquences très précises sur la manière de s'organiser. Ce n'est pas juste un collectif qui dit c'est super sympa, on a fait un bon repas ensemble et vraiment qu'est-ce que c'était bien parce que confrontés aux mêmes questions on a eu de beaux échanges. Non. Il y a une dimension de durée. Communauté *apprenante* : d'ailleurs, c'est ce qu'indique le participatif ; apprenante et non communauté apprise. C'est une dynamique qui s'inscrit dans la durée.

Les buts

On se met ensemble pour faire quoi ? dans quel but ? j'en vois quatre qui sont, selon les communautés apprenantes, plus ou moins importants.

Le premier but, c'est d'être soi-même *plus pertinent dans son action*. Comment ? de deux manières, l'une relativement insoupçonnée et l'autre plus évidente. La première, insoupçonnée souvent, c'est le fait qu'avoir eu à mettre en forme et à mettre en mots son expérience *transforme son rapport au réel*. J'en veux pour preuve que quand on a lancé ces processus il y a trente ans j'étais parti sur une fausse bonne idée, sur l'idée que les gens allaient être prêts à offrir leur expérience parce qu'ils avaient envie de l'expérience des autres. Or, je me suis aperçu que le premier effet était que le plus important pour les gens c'est d'avoir été amenés à mettre en forme leur expérience. L'accès à l'expérience des autres, sauf dans les situations collectives était presque secondaire. Ce que j'avais cru le plus important se révélait à l'usage secondaire ! Devenir plus pertinent c'est d'abord prendre des distances à l'égard de sa propre action, passer d'une posture d'acteur à une *posture d'acteur penseur*. C'est fondamental. Dans l'idée de communauté apprenante il y a l'idée que l'on fait disparaître la bipolarité chercheurs / praticiens pour dire : un être humain avance sur deux jambes, l'action et la réflexion, les deux doivent se nourrir mutuellement. Cela induit un changement de regard. Communauté apprenante veut dire que la recherche est collective, portée par les acteurs eux-mêmes moyennant un certain nombre d'exigences de méthodes. Les deux apports de la communauté à la pertinence de l'action c'est d'abord d'avoir pris de l'altitude, ensuite d'avoir découvert, grâce au contact avec les autres, les éléments structurels de sa propre action et donc être mieux à même d'identifier, parmi les difficultés qu'on rencontre par exemple, celles qui sont communes à tous et ce qui est plus circonstanciel qui va pouvoir être contourné.

Deuxième but : être plus *crédible*. Les membres des communautés apprenantes sont rarement en position de pouvoir : les gens qui sont dans une position de pouvoir n'ont pas besoin de savoir pour se sentir légitimes à exercer leur pouvoir. Quand on est en position plutôt secondaire, ce qui est le cas par exemple pour les territoires eux-mêmes qui sont héritiers d'une longue histoire de deux siècles où ils ont été renvoyés aux statuts d'acteurs de second zone face au pouvoir national, ou quand on est en face d'une doxa véhiculée par la formation, véhiculée par les institutions, disant comment il faut penser, ce qu'il est juste de penser, etc... il est absolument fondamental de vous construire une *légitimité de parole* et cette légitimité de parole vient du fait que vous êtes nourri d'un collectif, que vous êtes détenteur d'un savoir et d'un savoir reconnu. Ce deuxième effet est souvent négligé mais capital : la légitimité de la parole.

Troisième but, *s'unir pour lever les blocages*. L'action territoriale quelle qu'elle soit, ou toute autre action, se heurte à des modalités de régulation, de financement, d'exercice du pouvoir etc... qui peut, constituer des blocages rendant difficile ou impossible une action vraiment pertinente. Quand une communauté est capable d'argumenter fortement sur le fait que ces blocages sont structurels, puisque précisément on les rencontre dans tous les contextes, son pouvoir d'interpellation devient très fort.

Enfin, quatrième but, c'est le moyen de *changer d'échelle* avec les deux mécanismes possibles de changement d'échelle : la boule de neige; la généralisation, rendue possible parce qu'on a pu construire ensemble un savoir directement transmissible et utilisable par les autres.

Les méthodes.

C'est ce que j'ai appelé le *cycle de médiation*. Bâtir une communauté apprenante, c'est accepter de passer par un certain nombre d'étapes : le recueil de l'expérience, la capitalisation d'expériences, la diffusion d'expériences et sa mise en œuvre dans d'autres lieux.

La première, *le recueil de l'expérience*, est paradoxalement la plus difficile. Il s'agit de transformer un vécu en une histoire transférable à d'autres. C'est pourquoi toute communauté apprenante nécessite un site web de ressources avec un format très strict de présentation des expériences. Ce format tout d'abord permet de « zoomer » sur l'expérience : un titre en une ligne pour dire de quoi on parle, un résumé de cinq à dix lignes se centrant sur les enseignements essentiels un texte de deux pages. Si on veut transmettre ce n'est pas une thèse qu'il faut écrire même si les textes courts renvoient à une analyse beaucoup plus détaillée. Et si l'on veut que sa connaissance rentre en résonance avec la connaissance des autres, il faut admettre qu'il faut gagner à l'autre du temps dans l'accès à son expérience. D'où l'importance de chacun des états du « zoom » : un titre clair, déjà, on comprend de quoi il s'agit ; le résumé en quelques phrases pour dire ce qui est important ; un texte de deux ou trois pages décrivant ce qu'on a découvert de son propre vécu. C'est un genre extrêmement difficile parce que ça demande d'arriver à évoquer ce qui est la chair de l'histoire, le contexte concret dans lequel s'enracine le récit, et en même temps il ne faut pas que ça reste au niveau anecdotique, il faut que l'on puisse repérer déjà des questions majeures qui vont se poser.

Il est très rare que les gens sachent le faire seuls. J'ai souvent recommandé au plan pratique, et ce n'est pas toujours facile à réunir, le jeu à trois : un qui raconte son histoire, l'autre qui prend des notes, qui met en forme qui valide avec le premier, qui fait lire à un troisième, le troisième réagit souvent de manière assez critique en disant « tout ça est banal » ou « tout ça est abstrait » ce qui oblige les deux autres à réagir et à dire en quoi c'est au contraire riche en leçons. La patience de mettre en forme l'expérience est la première exigence éthique d'une communauté apprenante, souvent sous-estimée comme si elle allait de soi. C'est d'ailleurs l'intérêt des méthodes d'écoute territoriale décrites par l'UNADEL et le Labo de l'ESS : ce n'est pas inutile quelquefois qu'il y ait quelqu'un qui vienne écouter. Si l'on prend l'exemple du Labo de l'ESS, justement, Citego a fait avec lui une opération de capitalisation de l'expérience des PTCE, les Pôles Territoriaux de Coopération Economique. Le travail était mené par un étudiant en mastère d'ESS, il a mené l'enquête sérieusement mais il a fallu refaire toutes ses fiches d'expérience, qui n'avaient pas une qualité suffisante, parce que trop anecdotiques.

Au plan épistémologique, cela pose une question très intéressante : comment on s'abstrait un peu du quotidien ? comment distinguer dans ce que l'on vit ce qui est purement circonstanciel de ce qui est structurel ? quand on raconte l'histoire, pour que ce soit transmissible à d'autres, il faut déjà qu'on sente qu'il y ait une tension entre les deux, entre le circonstanciel et le structurel. C'est un peu une question de poule et d'oeuf : la distinction entre les deux résulte déjà d'un apprentissage : on ne raconte bien son histoire *que quand on a déjà entendu l'histoire des autres*, car ce qui est structurel c'est ce qui se retrouve aussi dans l'histoire des autres. C'est ce qui rend la narration de l'expérience difficile. Dans le démarrage d'une communauté apprenante, il ne faut pas sous-estimer le temps, l'énergie et souvent les réticences à la narration.

Quelque chose nous aide maintenant, paradoxalement, c'est le succès de « l'opération 180 secondes ». C'est un concours qui a été lancé pour des thésards : raconter votre histoire en 180 secondes. C'est très intéressant au plan psychologique. Ça montre la place de l'oral. Les mêmes thésards qui auraient dit « vous me demandez de résumer ma thèse en trois pages, mon cher ami j'ai travaillé cinq ans j'ai 600 pages et 150 référents, vous n'y pensez pas ! » acceptent de la raconter en public en 180 secondes et le font très bien. Ça veut dire que ce n'est pas seulement un problème d'intelligence, c'est un problème de mise en situation. C'est pourquoi l'astuce des trois c'est idéal. Encore faut-il les réunir !

La seconde étape, celle de la *capitalisation* proprement dite, mérite d'être faite collectivement mais elle peut être faite autrement. J'ai pratiqué les deux. C'est la recherche des *principes directeurs*, des

invariants dans les éléments de réussite et dans les éléments d'échec entre toutes ces expériences. J'ai mis à votre disposition une série d'exemples parce que l'on ne comprend bien qu'avec des exemples mais je vous dis quelques mots des outils que l'on a développés pour ça. C'est une étape fondamentale, le moment où le collectif devient *producteur d'une connaissance nouvelle*.

Cette étape peut prendre deux formes, selon les objectifs poursuivis. Si l'on veut avoir un travail collectif d'identification des blocages on va plutôt utiliser une méthode classique du genre « force, faiblesses, menaces, opportunités ». Si par contre on veut dégager les leçons communes on va utiliser un cadre de réflexion différent. Ce qui est commun à toutes les méthodes que l'on a développées c'est que l'on part d'un cadre de présentation assez neutre de l'expérience de chacun pour voir émerger progressivement les lignes de force communes. C'est souvent très gratifiant, ça fonctionne comme un révélateur photographique, progressivement le panorama devient clair. Ça produit de l'excitation et de l'enthousiasme de découvrir qu'au fond on est tous confrontés aux mêmes problèmes. La dimension humaine n'est pas du tout négligeable. En tout cas, j'ai fait l'exercice pas mal de fois et sur des sujets différents et je n'ai vu aucune exception à l'identification de ces principes directeurs. Cela tient, je crois, à des raisons anthropologiques assez profondes : les sociétés, confrontées à un type de défi donné rencontrent structurellement les mêmes questions.

Venons en maintenant aux méthodes et outils support de communautés apprenantes. Le premier support, et c'est la raison pour laquelle on l'a développé au sein de CITEGO, c'est un site ressources ; un lieu accessible de ces travaux. Dans notre philosophie, c'est un site accessible au public mais certaines communautés apprenantes peuvent décider d'en faire un commun privé accessible seulement aux membres de la communauté. Pour certaines, ce peut être pour des raisons de confidentialité de l'information et il est vrai que l'analyse fine d'une expérience peut mettre en cause des personnes, ce qui rend difficile l'ouverture de l'information au public. Pour d'autres, c'est le cas des grands bureaux de conseil, c'est parce que le produit de cet échange d'expérience leur semble l'essence même de leur compétence, celle justement qu'ils veulent valoriser commercialement. Tout le monde comprend que ces principes directeurs sont une forme de « précipité sec » de l'expérience et ont à ce titre une valeur pour l'action gigantesque.

Il y a ensuite le mode de mise en œuvre des principes directeurs, avec deux débouchés : la formation ; l'élaboration des politiques publiques. Sur ce second point, en octobre 2018 la Commission Européenne a introduit de nouvelles orientations pour l'élaboration des politiques européennes. Ces orientations reprennent presque mot à mot des choses que j'ai écrites il y a 25 ans, en particulier le *principe de subsidiarité active* : une politique nationale ou régionale n'a de sens que si elle peut *s'appliquer à une très grande diversité de contextes* ; de sorte que toute politique normalisatrice est inadaptée à cette diversité. Ce qu'on formule au niveau politique ce sont les principes directeurs, pas des solutions uniformes -au fond les normes sont des prédéfinitions de solutions- à charge pour le niveau d'en dessous de mettre en œuvre ces principes directeurs au mieux de chaque contexte. C'est ce que j'appelle le passage de l'obligation de *moyens*, le respect des normes, à l'obligation de *résultats*, la conformité aux principes directeurs. Philosophiquement parlant, toute élaboration de politiques publiques devrait s'appuyer sur une communauté apprenante, dans une démarche itérative d'élaboration de principes directeurs issus de l'expérience collective et périodiquement affinés en fonction des retours d'expérience de leur mise en œuvre .

Au service des communautés apprenantes, nous avons développé quatre méthodes et outils :

- la fiche d'expériences et la manière de la rédiger ;
- le site web ressource qui doit être organisé et indexé de manière rigoureuse et qui repose sur une série de bases de données, en particulier les fiches d'expériences ;

-la méthode de construction collective des principes directeurs ; on a développé pour cela un logiciel libre, *Desmodo*, desmodo veut dire en grec « les liens », parce qu'on recherche au fond les liens, les points communs entre les expériences et l'important c'est que chacun se sente associé à cette identification ;

- quatrième outil, développé plus récemment, l'atlas relationnel. Il répond à un des grands problèmes posés aux communautés apprenantes et aux sites ressource : désigner ce dont on parle, pour permettre de le retrouver et surtout visualiser les liens entre tout ce dont on parle. Une communauté apprenante a besoin de décrire le champ sémantique qui est le sien mais aussi les liens à l'intérieur de ce champ sémantique. Car si on veut gérer la complexité il faut au préalable être en mesure de se la représenter.

Je terminerai en parlant des difficultés . Elles sont de trois ordres :

- les méthodes mises en oeuvre sont, d'abord, exigeantes pour les gens qui les pratiquent ; encore une fois, mettre en forme son expérience est fondateur mais ce n'est pas facile ;

- deuxième difficulté, dans la plupart des réseaux, notamment les réseaux militants, l'expérience n'est pas utilisée pour produire de la connaissance mais pour *illustrer un plaidoyer*. Or, le vrai travail d'une communauté apprenante comporte quelque chose de corrosif ; on est confronté aux limites, aux échecs, tout ce qui ne se dit pas dans le quotidien. C'est pourquoi les gens sont habitués à élaborer ensemble un plaidoyer et se servent des expériences non pour construire de la connaissance en commun mais pour illustrer le plaidoyer ;

- troisième difficulté, le *financement*. Le travail d'une communauté apprenante étant assez exigeant en temps et en efforts, il n'est pas facile de se reposer uniquement sur le bénévolat. Or, la matière grise de ce type rentre dans la comptabilité publique dans le *fonctionnement* et pas dans l'investissement. C'est un blocage considérable : quand des collectivités veulent promouvoir cet effort de connaissance collective, qui est par excellence un investissement à long terme, les dépenses afférentes sont mises sur le même plan qu'un voyage d'agrément des élus locaux ou je ne sais quoi, il y a toujours une espace d'image de superflu. L'autre blocage financier tient au fait que c'est le financement « projet » qui est très dominant. Il ne laisse pas de place au travail de capitalisation d'expériences. On préfère au fond réinventer à chaque fois l'eau chaude que prendre le temps de tirer collectivement parti de l'expérience.

Ces trois blocages sont de nature différente mais ils expliquent qu'il y ait si peu de communautés apprenantes alors que leur nécessité est évidente.