

Commandement et communautés de pratique

PAR LE LIEUTENANT COLONEL CHRISTOPHER DANIELS, USAF,
LE COMMANDANT DON GROVE, USAF ET
LE COMMANDANT ED MUNDT (RE), USAF

Résumé de l'éditeur : Apprendre les uns des autres, cet adage millénaire, a été saisi et perfectionné par des entreprises internationales sous des noms tels que communautés d'apprentissage, groupes de famille, groupes thématiques, groupe de pairs ou club tech. L'armée de terre, pionnière dans ce domaine, l'appela « CompanyCommand » et l'armée de l'air « Commanders Connection ». Toutes ces organisations ont pour objectif d'établir des communautés qui permettent aux collègues d'apprendre les uns des autres, des réseaux sociaux pour l'amélioration organisationnelle et la « socialisation » de la diffusion des informations. Aujourd'hui ce concept est devenu la norme au sein des secteurs public et privé.



Le débat fait rage au sein des classes d'enseignement militaire professionnel de l'armée de l'air : « Naît-on leaders ou le devient-on ? ». Du point de

vue de ceux qui sont sous commandement, la réponse la plus fréquente pourrait être « quelle importance ? ». L'important pour ces personnes n'est pas de savoir si le leadership est un état

naturel ou s'il s'acquière par le biais de l'éducation. Il s'agit plutôt de savoir comment l'organisation s'assure que les personnes qui prennent des postes de pouvoir sont préparées à assumer leurs responsabilités de leadership. Pour les leaders nouvellement affectés, la formation au poste de travail pourrait être la partie la moins appréciée du cursus de formation. Malheureusement, c'est aujourd'hui la norme au sein des secteurs public et privé. Les managers civils, qu'ils soient promus au sein de l'organisation ou bien recrutés par celle-ci, doivent passer par des périodes de formation pour assumer leurs nouvelles responsabilités. Cela entraîne inévitablement un certain nombre d'épreuves et d'erreurs qui peuvent être difficiles à la fois pour les managers et leurs subordonnés. En dépit d'excellents programmes de formations, les nouveaux commandants de l'armée de l'air vont suivre une courbe d'apprentissage similaire sur la façon d'assumer le commandement de leurs unités. Quelle que soit son expérience ou sa formation, chaque nouveau commandant va se retrouver face à des problèmes imprévus concernant le personnel, la guerre opérationnelle, et les problèmes financiers.

Au sein de l'industrie et du militaire, les leaders ont une nouvelle approche, non conventionnelle, de l'investigation, de l'innovation et de la résolution de problèmes. Ils créent ou rejoignent des forums professionnels. Il s'agit de groupes de leaders connectés au moyen d'un réseau social, dont le but est « de mener une réflexion sur les questions courantes, d'explorer des idées et d'agir en tant que tribune d'expression »¹. Grâce à l'interaction des groupes, les membres peuvent rapidement assimiler des informations et créer une base de connaissances sur laquelle ils peuvent baser leur pratique de l'art du leadership. Les avantages du groupe par rapport à un membre seul, se situent au niveau du regroupement et de la possibilité de traiter plus rapidement des quantités d'informations plus importantes. L'avantage pour chacun des membres est de pouvoir profiter de la sagesse collective du groupe. Cet article traite de ce nouvel outil professionnel, appelé communauté de pratique (*Community Of Practice* – COP). Il abordera la théorie qui se cache derrière le concept et expliquera de

quelle façon ce concept est actuellement utilisé pour aider les leaders militaires. Cet article examinera tout particulièrement les efforts faits par l'armée afin d'améliorer sa communauté de commandants de compagnie, en vue d'activer l'efficacité au combat. Il expliquera les nouvelles initiatives mises en place par l'armée de l'air afin d'améliorer l'art et la manière de commander un escadron. Enfin, il conclura en offrant une vision futuriste du leadership militaire au sein d'une communauté d'expertise globale.

Connaissances et communautés de pratique

Les organisations ont des ressources. Elles ont du personnel, des locaux et du capital – ressources qui peuvent être quantifiées et inventoriées dans les documents décrivant leur organisation. La connaissance est une autre de ces ressources, beaucoup plus difficile à quantifier et à inventorier. Cependant, sans la connaissance, toutes les autres composantes d'une organisation n'ont pour ainsi dire aucune valeur. Toute la question est de savoir comment les leaders peuvent accumuler, exploiter et étendre cette ressource capitale, dans un objectif d'évolution personnelle et d'évolution de leurs organisations. Afin de répondre à cette question, il faut tout d'abord comprendre de quelle nature est la connaissance au sein d'une organisation.

Au sein de chaque organisation réside une connaissance à la fois implicite et explicite. Les leaders et les membres d'une organisation peuvent facilement accéder à sa connaissance explicite. Cette connaissance inclut les informations organisationnelles publiées et classées, telles que les instructions opérationnelles, les manuels techniques et les autres directives émanant de la direction. Elle peut également inclure les informations sur le personnel, les données logistiques, les rapports de missions, et d'autres données historiques. On peut penser que la connaissance explicite d'une organisation est une accumulation des connaissances de l'organisation amassée uniquement

au moyen de sa documentation. Mais bien d'autres choses doivent être prises en compte.

Une grande partie de la connaissance d'une organisation n'est pas documentée. Elle réside dans les esprits de ses leaders et de ses membres, passés et présents. Cette connaissance implicite se combine avec une connaissance explicite de l'organisation afin d'obtenir des résultats. Par exemple, deux unités militaires avec le même personnel, le même équipement et des missions identiques, sont confrontées à des inspections de l'état de préparation opérationnelle. Elles ont toutes les deux les mêmes ordres techniques et les mêmes règlements. Elles ont toutes les deux accès aux mêmes manuels, réseaux logistiques, formations, et opportunités éducatives. Et pourtant, une des unités ressort de son inspection avec d'excellents résultats alors que l'autre connaît de sérieux problèmes. La connaissance explicite était la même mais le niveau de la connaissance implicite des deux organisations comportait indubitablement des différences majeures. Il serait possible de dire que l'unité qui a échoué a simplement été victime d'un mauvais leadership mais dans ce cas le contre argument serait simplement que le leader de cette unité ne possédait pas les connaissances suffisantes pour être un bon leader. Finalement, le débat tourne toujours autour de la connaissance.

Un des défis de l'aspirant leader est d'exploiter la connaissance implicite déjà existante au sein de son organisation et d'élargir cette dernière pour le bénéfice de tous. Brian Lehaney, professeur en gestion de la connaissance et des informations à *Coventry University*, recommande la création « d'une liaison entre les liens sociaux et professionnels des praticiens officiant dans des zones qui les empêchent de partager leur expérience et leur compréhension ».² Au sein d'une organisation, la création d'une telle liaison est relativement simple. Généralement, les membres aiment la proximité physique, ils partagent les intérêts et les expériences qu'ils ont en commun et sont concentrés sur des objectifs opérationnels similaires. Cependant, pour le leader le défi est relativement plus complexe. Les ressources dont il a besoin en matière de leadership peuvent ne pas exister au sein de l'organisation.

Au contraire, il y a une forte probabilité pour que les membres organisationnels se tournent vers le leader pour bénéficier de sa sagesse, de sa connaissance et de ses conseils. Alors, vers qui se tourne ce leader ? Le leader doit se tourner vers une communauté plus large afin d'exploiter la richesse de la connaissance implicitement présente au-delà des limites de son organisation. Mais, comment cela est-il possible ?

La réponse pourrait résider dans le modèle de formation COP. Dans leur excellent travail sur le sujet, *Cultivating Communities of Practice*, Etienne Wenger, Richard McDermott et William Snyder donnent la définition suivante des COP : « Les communautés de pratique sont des groupes de personnes qui partagent une préoccupation, une série de problèmes ou une passion pour un sujet, et qui approfondissent leur connaissance et leur expérience dans ce domaine en interagissant en direct. »³

Au moyen des COP, les membres qui ont des intérêts, des responsabilités et des préoccupations similaires, peuvent facilement communiquer et échanger des informations, ce dans un intérêt commun, même s'ils ne font pas partie de la même organisation ou s'ils n'opèrent pas dans la même zone géographique. Les membres partagent la même passion pour l'excellence et un véritable désir altruiste de nourrir la profession et d'aider leurs collègues à réussir. Au fil du temps, la communauté développera un « organe de connaissances, de pratiques, et d'approches communes. »⁴

La COP a pour objectifs de minimiser les efforts de recherches redondants, d'améliorer la collaboration et l'échange d'idées, et d'aider les leaders à prendre des décisions justes et opportunes. Le « porche virtuel » fournit un mécanisme qui permet aux individus de se tenir informés des développements d'une discipline partagée. Il aide également à une meilleure communication de haut en bas, en fournissant des méthodes multiples et plus directes de diffusion des informations et des idées. Plutôt que d'être un handicap à l'individualité, cette base en constante réactualisation, dès l'instant où elle est accessible,

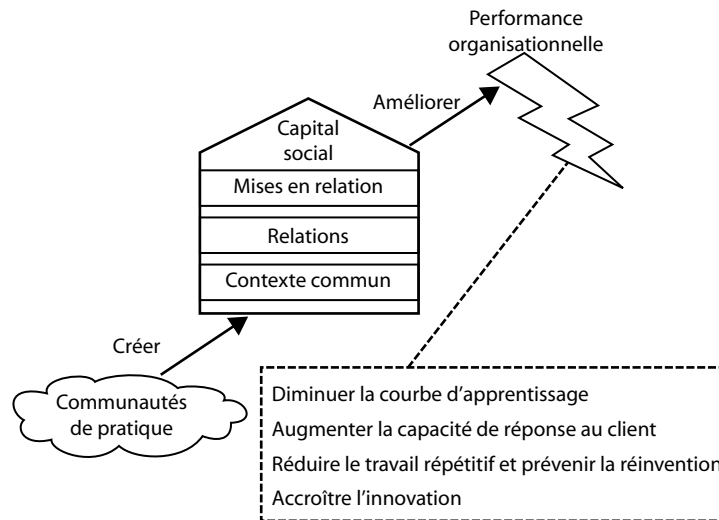


Figure 1. Liens des COP avec la performance organisationnelle à travers le capital social.
Adapté de « *Communities of Practice and Organizational Performance* » de E.L. Lesser et J. Storck, IBM Systems Journal 40, n°4 (2001) : 833

permet aux leaders de « focaliser leurs énergies créatives sur des sujets plus pointus. »⁵ La clé est la « socialisation » de la diffusion des informations. Il s'agit de la manifestation d'un truisme accepté de longue date : « La perception et la gestion des réseaux sociaux font intrinsèquement partie du rôle du leadership. »⁶ Gérés efficacement, ces réseaux sociaux peuvent aboutir à des améliorations organisationnelles concrètes.

Dans le monde des affaires, les leaders ont profité de cette dynamique de groupe pendant des années sous les noms de communautés répandues (*distributed communities*) et cercles de gestion des connaissances (*knowledge management groups*). Il y a des exemples de COP durables au sein de nombreuses organisations. Elles sont connues sous le nom de communautés d'apprentissage (*learning communities*) chez Hewlett Packard, groupes de famille (*family groups*) chez Xerox, groupes thématiques (*thematic groups*) à la Banque Mondiale, groupes de pairs (*peer groups*) à la British Petroleum, et clubs tech (*tech clubs*) chez Chrysler. Au sein de l'industrie, les objec-

tifs établis de ces communautés sont de « permettre aux collègues d'apprendre les uns des autres grâce au partage de sujets, d'idées, de retour d'expériences, de problèmes et de solutions associées, de résultats de recherches ou de tout autre thème pour lequel ils ont un intérêt mutuel et de générer pour les affaires des bénéfices tangibles, mesurables et à valeur ajoutée. »⁷ Comme le montre la figure 1, ce contexte commun est la base de la relation entre les leaders de même sensibilité, ce qui permet d'améliorer le capital social afin d'accélérer la courbe d'apprentissage, d'éviter de faire plusieurs fois le même travail et d'améliorer la performance organisationnelle.

IBM Global Services a commencé à utiliser les COP en 1995 en établissant un programme de *knowledge management* (gestion des connaissances). L'expérience de l'entreprise a abouti à des COP globales dynamiques qui ont permis au capital intellectuel d'être accessible à tous les praticiens qui étaient connectés au domaine, de créer des relations et d'obtenir des résultats commerciaux tangibles (Tableau 1). Ces managers ont découvert des avantages pratiques à faciliter

Tableau 1. Avantages de la COP

<i>Avantage</i>	<i>Mises en relation</i>	<i>Relations</i>	<i>Contexte commun</i>
Diminuer la courbe d'apprentissage	Trouver des experts	Guider et préparer les nouveaux employés	Comprendre les règles de l'entreprise
Réduire le travail répétitif et prévenir la réinvention	Trouver des points communs et les individus qui les ont développés.	Etablir une réputation positive	Comprendre la nature situationnelle de la connaissance
Accroître l'innovation	Renforcer les liens faibles qui permettent d'exposer de nouvelles idées	Construire un environnement sain permettant d'échanger et de tester de nouvelles idées.	Comprendre quels sont les problèmes d'intérêt commun.

Adapté de “*Communities of Practice and Organizational Performance*” de E.L. Lesser et J. Storck, *IBM Systems Journal* 40, n°4 (2001) : 839

les réseaux sociaux afin de diffuser la connaissance au sein d'une organisation mondiale.

IBM, ainsi que d'autres entreprises ont découvert un nouvel outil permettant de faire progresser la gestion des connaissances pour les leaders et les praticiens. Ils ont découvert que ces groupes d'auto-soutien étaient « maintenus par un intérêt commun pour l'organe de la connaissance et mus par un désir et un besoin de partager des problèmes, des expériences, des idées, des modèles, des outils et des bonnes pratiques. »⁸ Il restait à savoir si ce genre de communauté virtuelle avait des répercussions dans le domaine militaire.

La première communauté de l'armée des Etats-Unis : *CompanyCommand*

Nate Allen et Tony Burgess, commandants de l'armée de terre des Etats-Unis, sont devenus amis lorsqu'ils étaient cadets à West Point, puis ils sont tous les deux devenus commandants de compagnies. Le commandement est souvent décrit comme étant le meilleur emploi possible. Cependant, les défis quotidiens auxquels doit faire face un commandant en périodes de paix et de guerre

sont accablants – Allen et Burgess ont tous les deux connu cette pression. Lorsqu'ils étaient capitaines, ils étaient voisins et passaient de nombreuses nuits assis sur le porche d'entrée d'Allen à échanger sur leurs expériences. Ils ont rapidement réalisé que leurs conversations avaient un impact positif sur leurs unités et ils avaient le sentiment que cet échange d'expériences pourrait être utile à d'autres. En conséquence, en 1999, le duo a écrit un livre sur le commandement « *Taking the Guidon* » qui a largement circulé sur Internet.

Le livre a eu un énorme succès et a suscité de vives discussions parmi les autres commandants de compagnies. Cette réaction inattendue a motivé la création d'un endroit où d'autres pourraient participer à la conversation. En conséquence, au printemps 2000, Allen et Burgess, avec l'aide de leurs camarades de promotion de West Point, ont financé et lancé *CompanyCommand.com* qui après deux années remarquables est devenue *CompanyCommand.army.mil* (*CompanyCommand*). Ils étaient certains qu'un site conçu pour des confrères commandants de compagnies fournirait la cyber-plateforme nécessaire à une discussion professionnelle claire, ininterrompue dans un environnement changeant, à travers une collaboration non-attributive.

Ce qui a commencé par des conversations informelles entre Allen et Burgess sur un porche d'entrée s'est transformé en un outil inestimable un porche d'entrée virtuel pour les commandants de compagnies de l'armée. Ces conversations informelles que les commandants avaient afin d'apprendre et d'améliorer leur expérience du leadership ont été mises sur le site et ont été transformées en réseaux de discussions organisés. *CompanyCommand* compte désormais plus de 10 000 utilisateurs enregistrés. Leur expertise collective déjoue les obstacles et permet de trouver des solutions à une myriade de problèmes militaires. Avant l'opération *Iraqi Freedom*, *CompanyCommand* était un chat-room puis sa popularité a grandi, en conséquence, l'armée a décidé de soutenir officiellement le projet et de lui donner une place dans l'arène officielle de la formation.

En 2002, West Point a ajouté *CompanyCommand* à ses serveurs et a commencé à payer les coûts de fonctionnement. L'armée de terre a également envoyé les fondateurs en 3^{ème} cycle et ils sont devenus professeurs à West Point où l'exploitation de leur site est une activité à part entière de leur travail. *CompanyCommand* développe des compétences en leadership et circule parmi les pépites de connaissance afin de maintenir une armée forte au niveau opérationnel et de vaincre tout adversaire qui souhaiterait la menacer. Le général Gordon Sullivan, 32^{ème} chef du personnel de l'armée des Etats-Unis, pense que *CompanyCommand* transforme l'armée en « élevant le niveau collectif ».⁹

Comment cela est-il arrivé ? Cela peut être lié à la génération. Les officiers juniors actuels, nés à la fin des années soixante et au début des années soixante-dix, sont particulièrement autonomes et ont une grande confiance dans leurs capacités. De plus, ils ont grandi et ont participé à des missions de maintien de la paix pendant la période post-guerre froide telles que celles menées au Kosovo, en Bosnie, en Somalie et à Haïti où l'impact du niveau tactique de leurs décisions a souvent eu des effets au niveau stratégique. L'armée a capitalisé sur cette combinaison de facteurs et *CompanyCommand* est devenue vitale pour que les officiers juniors apprennent à accepter et à considérer les énormes responsabilités qui

reposent sur leurs épaules par les temps qui courent. Cela a très bien fonctionné pour l'armée. Les tâches d'exécution décentralisées telles que la direction du support aérien rapproché au cours des opérations *Enduring Freedom* et *Iraqi Freedom* ont démontré que les commandants de compagnies devaient avoir la capacité de prendre des décisions stratégiques au niveau opérationnel, toujours avec la même conviction et le même à-propos.

Les officiers juniors ont également grandi en utilisant Internet et en optimisant le partage des informations par le biais de l'électronique. La communauté étant basée sur le Web, les commandants qui ont des connexions Internet ont accès depuis les lieux les plus reculés du monde et peuvent parler quotidiennement, et en temps réel, à d'autres commandants. Dans la guerre contre le terrorisme, ces officiers s'apprennent les uns les autres à s'adapter à ce genre de bataille et l'armée les encourage à le faire. C'est un exemple de la façon dont l'armée s'est transformée pour combattre un nouveau type d'ennemi – agile, novateur et en constante adaptation.

Afin de réussir ces défis, les commandants sont avides des retours d'expériences des autres et de l'assistance fournie en temps réel, par leurs pairs. L'ancien modèle n'est désormais plus suffisant. Par exemple, l'armée des Etats-Unis a connu l'une des premières expériences post-guerre froide d'opérations de maintien de la paix en 1993 au cours de l'opération *Restore Hope* en Somalie. Après la première rotation, environ 18 mois ont passé avant que le papier blanc sur les opérations de maintien de la paix soit publié et diffusé. Si *CompanyCommand* avait fonctionné à cette époque, elle aurait donné la possibilité pour ceux qui étaient à la pointe des opérations de partager leur expérience en temps réel. Heureusement, les leaders seniors de l'armée reconnaissent ce besoin et encouragent leurs jeunes commandants à participer à la communauté des commandants de compagnies.

L'accès à *CompanyCommand* est strictement limité aux commandants autorisés afin d'instaurer la confiance et de faire en sorte que

le partage d'informations se face en toute liberté. Le site est divisé en 12 zones :

- leadership
- combat
- formation
- forme
- protection de la force
- maintenance
- ravitaillement
- les soldats et les familles
- lecture professionnelle
- points de ralliement
- journal de bord du commandant
- unité d'action

Chacune de ces zones est composée de réseaux de discussions traitant de sujets tels que les attaques au mortier, les problèmes de discipline, la façon d'affronter sa peur ou bien encore la façon de motiver et de conseiller les soldats. Les commandants se conseillent les uns les autres sur la façon d'enfoncer les portes et de protéger leurs compagnies. Les discussions sont ouvertes et honnêtes. La puissance de la relation et le facteur de confiance ne peuvent pas être considérés comme acquis – la participation en dépend.

CompanyCommand offre également la connexion aux pairs qui tentent de gravir la même pente avec les unités prêtes au combat. Leurs histoires préparent les autres mentalement à ce qu'ils vont devoir affronter lorsque leur tour viendra. L'histoire d'un commandant de compagnie qui visitait quotidiennement un site jumeau confidentiel afin de rechercher les tactiques des insurgés en Iraq est un exemple probant des bénéfices de cette préparation. Il a consulté un réseau de discussions expliquant comment les insurgés piégeaient des affiches de propagande sur les murs afin de faire exploser des engins explosifs improvisés (*Improvised Explosive Devices* – IED). Le réseau expliquait que lorsque les soldats américains patrouillaient dans une zone, ils arrachaient

ces affiches. Les insurgés le savaient et ont pris cela comme une opportunité de mutiler et de tuer les soldats en piégeant les affiches avec des IED. Lorsque l'unité de ce commandant de compagnie fut en patrouille, l'un de ses soldats s'approchât d'une affiche afin de l'arracher, il fût stoppé net par le commandant de compagnie. Après de plus amples investigations, l'intuition du commandant s'est avérée bonne – l'affiche était piégée. Heureusement, il avait acquis cette connaissance qui a sauvé la vie d'un jeune soldat.¹⁰ Cette histoire, ainsi que de nombreuses autres, démontre que le fait de faciliter les échanges d'informations en temps réel par le biais d'un cadre de leaders passionnés, membres du forum *CompanyCommand*, et de partager des expériences communes peut faire la différence – et même sauver des vies ! Les commandants de compagnies ont découvert que l'incroyable arrive lorsque les leaders d'une profession se mettent en relation, partagent leurs connaissances et encouragent tout un chacun à progresser.

CompanyCommand, qui a commencé comme un mouvement de base, est désormais considérée comme un modèle approprié pour que l'ensemble des commandants opérationnels de l'armée des Etats-Unis puissent se développer professionnellement – un nouveau forum crucial et actuel qui permet à ceux qui en ont le plus besoin de profiter de l'expérience des autres, comme le démontre la figure 2. L'apprentissage dépend de l'expérience et la composante la plus récente à avoir adopté cette stratégie est l'armée de l'air des Etats-Unis.

Les communautés de pratique au sein de l'armée de l'air

En septembre 2005, l'ancien commandant du *Air Command and Staff College* – ACSC de l'armée de l'air, le général de brigade Randal D. Fullhart, a initialisé la mise en place d'une COP pour les commandants d'escadrons de l'armée de l'air. Il a mandaté une équipe de 15 étudiants de l'ASCS pour concevoir, mettre en oeuvre et diriger *Commanders Connection* (<https://sqcc.maxwell.af.mil>), une COP dont le but est de promouvoir le partage des

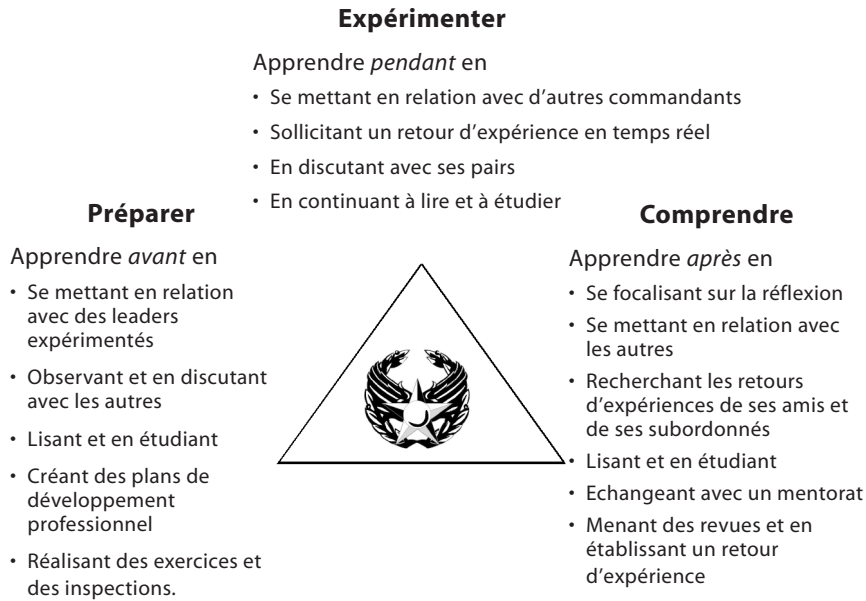


Figure 2. Processus d'apprentissage au sein d'une communauté. Adapté de "Company Command : Unleashing the Power of the Army Profession" de Nate Allen et Tony Burgess. West Point, New York: Center for the Advancement of Leader Development and Organizational Learning (Centre pour la Promotion du Développement du Leader et de l'Apprentissage Organisationnel), 2005, 16.

aptitudes, des faiblesses, des expériences et des bonnes pratiques des commandants d'escadrons de l'ensemble de l'armée de l'air. Les 15 membres de l'équipe de développement avaient tous une expérience du commandement et représentaient un large panel de spécialisations, y compris dans les opérations, les contrats, le recrutement, le personnel et la maintenance. Ils ont mené à bien le projet en seulement huit mois et ont dévoilé leur COP à l'armée de l'air en mai 2006. La réussite du *CompanyCommand.com* est devenue la référence de l'armée de l'air du fait de l'accent mis sur le commandement militaire. Le groupe a également étudié de nombreuses autres COP afin de tirer un apprentissage de leurs succès et de leurs défauts. Grâce à ce point de référence, l'équipe de développement a créé une COP conçue pour être un succès.

La vision publiée de *Commanders Connection* est de faire progresser la *pratique du commandement* en mettant en relation les commandants d'escadrons de la force aérienne par le biais

d'une *communauté de praticiens efficaces*, développant ainsi un environnement chargé de promouvoir et de partager la connaissance et la *formation tout au long de la vie*. Pour résumer, l'objectif est de faciliter la collaboration au sein de l'ensemble de la communauté des commandants d'escadrons de l'armée de l'air afin d'activer la courbe d'apprentissage et de mener à bien les défis quotidiens. En faisant cela, la COP développe et organise les outils, les idées et les approches nécessaires aux membres fournit un forum propice à la résolution de problèmes grâce à des solutions et à des idées très innovantes et aide les membres à gérer le stress et les défis spécifiques liés au commandement d'un escadron et ce de façon académique et non-attributive. Les membres sont principalement des commandants d'escadrons (anciens, actuels et nommés), avec toutefois une exception pour les commandants de détachements et d'escadrilles d'élites.

De plus, la COP est un bon moyen pour partager les bonnes pratiques et les politiques

de commandement. Elle englobe toutes les spécialités du métier à travers la collaboration et l'échange d'idées, et en tant que dépositaire des informations, elle aide à minimiser les efforts de recherche redondants. Grâce à des méthodes multiples et plus directes utilisées pour diffuser les informations et les idées, la COP des commandants d'escadrons permet aux individus de se tenir informés des développements au sein d'une discipline partagée. La combinaison d'informations statiques et dynamiques peut aider les commandants à gagner du temps et à prendre des décisions appropriées et opportunes.

En cohérence avec le concept de la COP, le domaine, la communauté et la mise en pratique de la COP *Commanders Connection* de l'armée de l'air sont bien définis. Au sein du domaine, on retrouve les anciens et les actuels commandants d'escadrons ainsi que les commandants d'escadrons d'élites ou bien leurs équivalents au sein des unités tactiques. La communauté *Commanders Connection* est basée sur un système Internet de gestion des connaissances développé par Tomoye, une entreprise spécialisée dans les COP, leader dans le domaine des solutions logiciels pour la collaboration intra-entreprise (www.tomoye.com). La mise en pratique ou taxonomie des connaissances consiste en sept catégories ou forums de contenus généraux :

- les aviateurs et les familles
- les inspections
- la mission
- les ressources
- les conseils de commandement
- l'éducation et la formation
- les autres programmes

Les sept forums sont ensuite composés de sujets spécifiques constitués d'informations statiques partagées et de discussions dynamiques entre membres ou bien alors d'un mélange des deux.

Une des clés du succès de *Commanders Connection* est un leadership fort et un support,

présents à tous les niveaux. Chez les commandants supérieurs, le commandant de l'ASCS fait office de *champion* du programme. Il donne les « conseils, les fonds, la visibilité et la légitimité. »¹¹ Le *manager* de la communauté, la division d'apprentissage à distance de l'ASCS, a la responsabilité du fonctionnement global de la communauté, y compris du budget, de la surveillance du programme et de la liaison avec le champion de la communauté. Les *leaders* de la communauté forment un groupe d'élite composé d'anciens commandants servant à l'ASCS qui se chargent, jour après jour, du leadership des discussions, du contenu, de l'adhésion, du marketing et de la gestion du site Internet de la communauté. Ils constituent également le groupe central au sein duquel les *leaders de forums* sont sélectionnés. Ils sont également responsables de sept forums individuels. Des membres viennent de la communauté entière afin de diriger des thèmes spécifiques dans ces forums. Les *leaders de thèmes* sont soit volontaires, soit recrutés par des leaders de forums en fonction de leur connaissance sur le sujet et de leur engagement. Le leadership d'une communauté n'est pas une condition obligatoire pour adhérer et participer.¹²

Commanders Connection n'est pas une COP pionnière au sein de l'armée de l'air. Aujourd'hui, on peut trouver une COP sur à peu près tous les thèmes imaginables. Le répertoire des COP de l'armée de l'air est sur le portail de l'armée de l'air (www.my.af.mil) où il existe quelques 3 000 COP. Les COP sont classées en 20 thèmes à grande portée, allant des opérations aux ventes militaires étrangères, en passant par le test et l'évaluation de la sécurité. Les indicateurs clés du portail de l'armée de l'air indiquent que 25 pourcent d'entre elles sont prospères. Si l'on se base sur les 3000 communautés, le taux de consultation des COP (Figure 3) a augmenté de 44 pourcent au cours de l'année calendaire 2005 pour atteindre environ 2.3 millions de consultations par mois alors que les échanges de mails entre les participants (Figure 4) ont augmenté d'environ 35 pourcent pour atteindre une moyenne de 220 000 échanges par mois. Pendant ce temps, le nombre de documents téléchargés en vue d'être utilisés

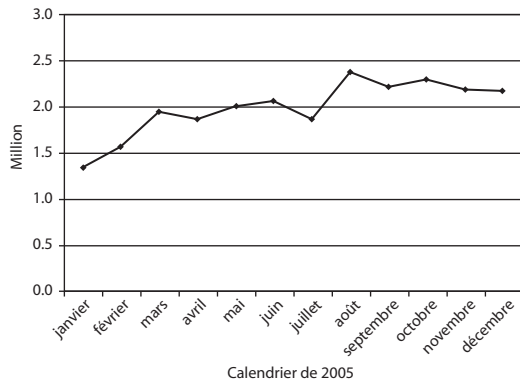


Figure 3. Nombre de consultations de COP. Dressé à partir de la page Web de l'armée de l'air : *Knowledge Now "Metric Entry"*, <https://www.d.mil/afknprod/ASPs/Metrics/Entry.asp?Filter=OO> (consulté le 16 janvier 2006).

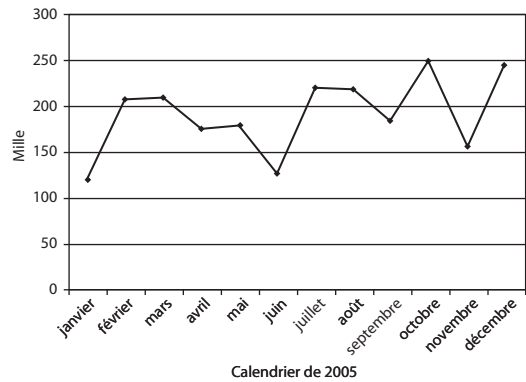


Figure 4. Nombre de mails envoyés parmi les participants aux COP. Dressé à partir de la page Web de l'armée de l'air : *Knowledge Now "Metric Entry"*, <https://www.d.mil/afknprod/ASPs/Metrics/Entry.asp?Filter=OO> (consulté le 16 janvier 2006).

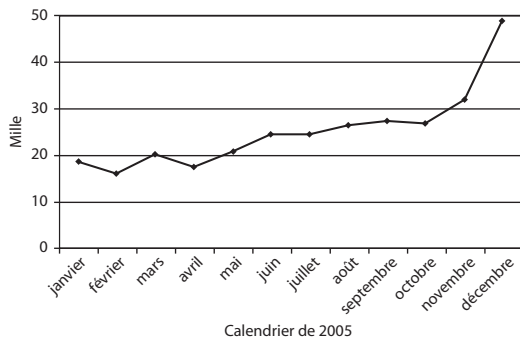


Figure 5. Nombre de documents téléchargés. Dressé à partir de la page Web de l'armée de l'air : *Knowledge Now "Metric Entry"*, <https://www.d.mil/afknprod/ASPs/Metrics/Entry.asp?Filter=OO> (consulté le 16 janvier 2006).

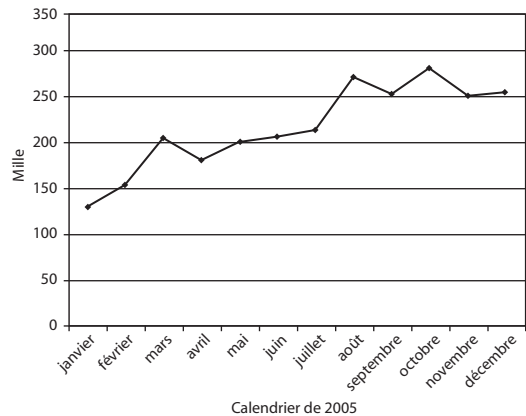


Figure 6. Nombre de documents consultés. Dressé à partir de la page Web de l'armée de l'air : *Knowledge Now "Metric Entry"*, <https://www.d.mil/afknprod/ASPs/Metrics/Entry.asp?Filter=OO> (consulté le 16 janvier 2006).

(Figure 5) a augmenté de 80 pourcent pour atteindre 48 000 téléchargements par mois et le nombre de documents consultés par les membres de la COP (Figure 6) atteint un maximum d'environ 281 000 documents en un mois. Bien que cela ne soit pas une photographie instantanée, il apparaît clairement

par le biais des tendances positives données par ces indicateurs que la participation aux COP est en constante augmentation. Donc, qu'en est-il des 75 pourcent de COP qui ne fonctionnent pas ?¹³

Il semble qu'il y ait des principes clés qui déterminent de quelle façon bien faire fonc-

tionner une communauté et il est vital de concevoir la communauté autour de ces principes dès le départ. Selon Wenger, McDermott et Snyder, sept principes sont nécessaires pour insuffler « le souffle de vie » et l'opportunité de croissance :

1. *Concevoir pour évoluer.* Concevoir pour évoluer est quelque chose d'assez évident. Bien qu'il soit important d'avoir des objectifs directeurs afin de démarrer une communauté, l'état final dépend de la façon dont les membres l'utilisent. La conception de la communauté doit permettre cet inévitable processus d'évolution.
2. *Permettre une perspective extérieure.* Un autre de ces principes est de permettre une perspective extérieure afin de générer de la croissance. Il peut s'agir de membres de la communauté évaluant d'autres COP en vue de glaner des informations et de donner à d'autres la possibilité d'entrer dans leur propre COP.
3. *Autoriser différents niveaux de participation.* Il est également impératif d'autoriser différents niveaux de participation. Dans une COP, les intérêts individuels vont varier autant de fois qu'il y a d'individus. Il peut s'agir d'une aide active au moyen d'envois de messages et de documents ou de simplement se connecter en tant qu'observateur. La COP doit s'adapter et s'accommoder à cette variété.
4. *Développer à la fois l'activité publique et privée de la communauté.* Le développement à la fois de l'activité publique et de l'activité privée de la communauté est basé sur les relations. Comme l'ont démontré Wenger, McDermott et Snyder « la clé de la conception des espaces de communautés est d'orchestrer à la fois des espaces publics et privés, qui utilisent la force des relations individuelles afin d'enrichir les événements publics et d'utiliser les événements pour renforcer les relations individuelles ». ¹⁴ Dans un rassemblement de masse, il est important d'encourager la construction de relations qui améliore-

ront l'efficacité à la fois au niveau communautaire et privé.

5. *Se focaliser sur la valeur.* Etant donné que la participation à la communauté est basée sur le volontariat, il est important de se focaliser sur la valeur. Les membres ne continueront à participer que s'ils y trouvent un bénéfice personnel. Bien qu'il soit généralement assez motivant de tracer les bénéfices d'une COP, une méthode simple consiste à ouvrir une discussion en cours et à rechercher des exemples démontrant de quelle façon la COP a aidé ses membres. Cela aidera les membres actuels et potentiels à identifier le véritable intérêt de la communauté.
6. *Combiner à la fois la familiarité et le dynamisme.* Au sein d'une communauté, il est également important de combiner la familiarité et le dynamisme. Lorsqu'une communauté s'enferme dans des événements et des thèmes routiniers, elle construit des relations et instaure la confiance et le confort, ce qui favorise les discussions franches. Le danger est de générer une communauté stagnante ou fermée. Afin d'éviter ces pièges, les leaders doivent y apporter du dynamisme, en invitant un orateur controversé par exemple, ou en organisant des réunions avec des membres qui ne se seraient probablement pas rencontrés dans d'autres circonstances et en introduisant des idées et des produits, nouveaux et novateurs, provenant d'une source extérieure afin de susciter la créativité et de diversifier les thèmes de réflexion et de conversation. Même si la familiarité est importante pour la santé d'une communauté, le dynamisme l'est tout autant s'il est occasionnel et bien pensé. La clé est de maintenir un juste équilibre entre les deux.
7. *Donner un rythme à la communauté.* L'équilibre est également important pour la santé de la COP. Pour donner un rythme à la communauté, il faut des activités régulières telles que des

réunions, des conférences, des activités Internet, des déjeuners, etc. Cela inclut également des projets et des événements spéciaux. Le défi est de trouver le juste équilibre entre trop ou trop peu d'activités régulières et trop de changements ou trop peu de variété.¹⁵

Les concepteurs de *Commanders Connection*, déterminés à créer une communauté prospère, ont intégré ces caractéristiques à leur conception. Il reste tout de même quelques défis à relever par le groupe naissant. Le premier et le plus important est de convaincre les commandants d'escadrons, surchargés de travail, qu'il est bénéfique qu'ils s'impliquent et que cela leur permettra, par la suite, de faire des économies de temps et d'énergie à long terme. Le fait de se concentrer sur les discussions dynamiques plutôt que sur les informations statiques permettra de créer une vraie communauté et pas seulement un site Internet de plus. De même, les leaders de communautés reconnaissent que les contenus statiques et dynamiques doivent tous les deux rester pertinents et que les commandants doivent contribuer aux deux de façon régulière. Afin de créer ce dynamisme, le nombre important d'observateurs initialement estimé doit rapidement se transformer en un nombre important de participants. Finalement, puisque les managers de la communauté font partis du corps enseignant de l'ACSC et ne sont, à l'heure actuelle, pas commandants, il va être vital que le leadership quotidien demeure un mouvement de base mené par les anciens commandants des étudiants de l'année en cours. En retour, ces leaders de communautés doivent rester concentrés sur la façon d'améliorer *Commanders Connection* et pas uniquement sur leur rang à l'ACSC.

A cette fin, ils devront focaliser leur attention sur l'évaluation de *Commanders Connection* afin qu'elle soit viable. Leur évaluation doit d'abord prendre en compte les signes d'autonomie. Il s'agit de la preuve que la communauté ne reste pas active uniquement grâce aux efforts des leaders de la communauté mais grâce à l'ensemble des participants. Ils doivent ensuite développer des indicateurs

afin de mesurer la « santé » de la communauté et d'identifier les changements nécessaires. Ils doivent également déceler les signes démontrant que la communauté est sur le point de bifurquer sur d'autres communautés telles que celles sur des zones fonctionnelles spécifiques comme la maintenance, les munitions, l'établissement des contrats et les opérations. Encourager les relations autour du site Internet va également être vital, tout comme le sera le maintien d'un équilibre approprié entre la familiarité et le dynamisme. Cet effort permettra d'assurer que *Commanders Connection* se construit à partir des bases solides établies à sa naissance et évolue pour devenir une communauté mature faisant progresser les pratiques de commandement.

Ces exemples de gestion des connaissances et d'utilisation des COP démontrent que le conseil et la collaboration sont des aspects durables d'une affaire efficace et du leadership militaire. Nos styles de vie effrénés actuels rendent les communautés légitimes et la technologie les rend possibles.

Donc où allons-nous désormais?

Comme cela a été évoqué précédemment, du fait de la nature unique et pleine de défis de leur mission, les commandants de l'armée de l'air peuvent bénéficier à la fois du mentorat et de la collaboration de leurs pairs. Il appartient aux commandants de soutenir la COP, à la fois en la défendant et en y apportant leur contribution. De plus, de nombreux autres groupes ont des spécialités uniques et exigeantes qui peuvent bénéficier d'une communauté prospère et engagée, au sein de laquelle tous les membres contribuent régulièrement à la base de connaissances et à l'accès aux informations appropriées dont ils ont besoin au quotidien. Les centres professionnels d'excellence (formation d'éducation militaire professionnelle, écoles techniques, institut de technologie de l'armée de l'air, etc.) doivent évaluer la valeur de ces COP à leur population. De plus, au fur et à mesure que l'armée de l'air accroît son rôle expéditionnaire, le modèle de l'armée, entièrement focalisé sur la guerre et les pratiques de combats, est plus important et approprié.

L'armée de l'air continue à se distinguer de nombreuses façons comme étant une organisation de classe mondiale. Le mentorat formel et informel qui se transmet de façon traditionnelle et technique d'une génération de leader à l'autre est un élément important pour le maintien de l'excellence organisationnelle. Tout au long de leur carrière, les soldats apprennent les uns des autres et ajoutent des idées et des pratiques à leurs propres styles de leadership. Jusqu'à aujourd'hui, les groupes sociaux d'apprentissage se sont vus limités en nombre et en taille du fait des contraintes technologiques et pratiques. Cependant, les communautés en ligne peuvent désormais relier instantanément chaque membre d'un groupe important et fournir un accès en temps réel au répertoire collectif d'informations, de connaissances et d'expériences. En agrandissant l'équipe de « mentors pairs »,

les commandants de l'armée de l'air peuvent avoir accès à chaque membre de la communauté, rechercher des compétences ou des expériences spécifiques et soumettre des questions ou solliciter des opinions au sein d'un environnement collaboratif.

Le dernier objectif pour les leaders, à chaque niveau, et tout particulièrement pour les membres participants à des COP prospères, est de nourrir « une série d'approches communes et de partager des normes qui créées une base pour l'action, la communication, la résolution de problèmes, la performance et la responsabilité » tout en maximisant le travail de groupe, la collaboration, l'accompagnement et la synergie.¹⁶ Au travers des contacts sociaux qui utilisent la collaboration en ligne, l'armée de l'air a pris un bon départ avec *Commanders Connection*. Il ne dépend qu'aux autres communautés de suivre. □

Notes

1. W.M. Snyder, "Communities of Practice: Combining Organizational Learning and Strategy Insights to Create a Bridge to the 21st Century" (Communautés de pratique : Associer l'apprentissage organisationnel et la perspicacité stratégique pour créer un pont au 21^{ème} siècle), article présenté à la conférence de l'académie de management, Boston, Massachusetts, août 1997.

2. Brian Lehaney et al., eds., *Beyond Knowledge Management* (Au-delà des connaissances du management), Londres: Idea Group Publishing, 2004, 46.

3. Etienne Wenger, Richard McDermott et William Snyder, *Cultivating Communities of Practice* (Cultiver les communautés de pratique), Boston : Presse de l'école de commerce de Harvard, 2002, 4.

4. Ibid., 5.

5. Ibid., 11.

6. Prasad Balkundi et Martin Kilduff, "The Ties That Bind: A Social Network Approach to Leadership" (Les liens qui lient: une approche au leadership par le biais d'un réseau social), *Leadership Trimestriel* 16, n°6 (Décembre 2005): 941-61.

7. Wenger, McDermott, et Snyder, *Cultivating Communities of Practice* (Cultiver les communautés de pratique), 1.

8. Lehaney et al., *Beyond Knowledge Management*, 47 (Au-delà des connaissances du management).

9. Nate Allen et Tony Burgess, *Company Command: Unleashing the Power of the Army Profession* (Company Command : déclencher la force de la profession de l'armée de

terre), West Point, New York : Centre pour la promotion du développement du leader et de l'apprentissage organisationnel, 2005, 200.

10. Ibid., 189.

11. Wenger, McDermott, et Snyder, *Cultivating Communities of Practice* (Cultiver les communautés de pratique), 214.

12. Il est simple de devenir un membre de *Commanders Connection* pour les commandants actuels et les commandants d'élite. Il suffit de consulter le site Internet (www.maxwell.af.mil/sqcc) et de sélectionner « Envoyez nous un mail » afin de demander un compte ou de consulter l'adresse : <https://wwwmil.maxwell.af.mil/sqcc> et de sélectionner « Demander un compte ». Après avoir soumis la petite application, quelqu'un vous répondra sous 24 à 48 heures. Si vous ne correspondez pas complètement aux critères mais que vous souhaitez rejoindre la communauté, il vous suffit de donner les raisons pour lesquelles vous souhaitez la rejoindre. Chaque situation est considérée au cas par cas.

13. Armée de l'air américaine, *Knowledge Now* (Les connaissances maintenant) dans la page web "Metric Entry", <https://www.my.af.mil/afknprod/ASPs/Metrics/Entry.asp?Filter=OO> (consulté le 16 janvier 2006).

14. Wenger, McDermott, et Snyder, *Cultivating Communities of Practice* (Cultiver les communautés de pratique), 59.

15. Ibid., 57-62.

16. Ibid., 38.