

Animer sa communauté de pratique

7.1 L'ANIMATEUR DE COMMUNAUTÉ

Du latin *anima* (âme) et *animare* (animer), l'animation renvoie à l'idée d'insuffler un dynamisme, un esprit au sein d'un groupe. On l'a déjà dit, ce rôle rassembleur est absolument essentiel : pas de communauté vivante sans animateur !

Nous avons tous rencontré des gens qui ont ce talent particulier d'organiser rencontres et événements, de susciter la participation, d'amener un groupe à donner le meilleur de lui-même. C'est ce même bagage d'habiletés qui permettra à l'animateur de faire cheminer avec succès sa communauté, et le contexte de la communauté de pratique *en ligne* sollicitera ou développera chez lui des compétences particulières.

Tous ceux qui animent des groupes partagent certaines compétences de base : sens de l'écoute, dynamisme, leader-

ship, empathie, aisance dans les relations interpersonnelles. Par ailleurs, chaque communauté aura ses moyens préférés de communication interne. Certaines vont privilégier l'écrit, d'autres l'oral. Certaines compagnies d'envergure mondiale font grand usage de la conférence téléphonique, alors que plusieurs administrations vont préférer des forums où chacun contribue, à son rythme, à une réflexion écrite. Les modes de communication utilisés par les membres de la communauté seront donc familiers à l'animateur.

Mais quel que soit le média privilégié, certains impératifs demeurent. Dans ce projet où l'animateur sera entouré de collaborateurs et de participants, le travail d'animation se fait à la fois « sur la scène » et « en coulisses », pour emprunter une image du monde du spectacle. L'outil 7B présente les tâches qui définissent et enrichissent la pratique de l'animation.



QUESTIONNAIRE D'AUTOÉVALUATION

7A « Est-ce que je ferais un bon animateur de communauté de pratique ? »

Attribution des points
 Pas du tout : 0 point
 Peu : 1 point
 Assez : 2 points
 Beaucoup : 3 points

J'aime rencontrer de nouvelles personnes

Je m'intéresse à ce qui arrive à mes collègues

Les gens apprécient la qualité de mon écoute

Je suis habitué à animer des réunions

Je suis à l'aise pour communiquer par écrit

Je suis reconnu par mes collègues pour mes connaissances et mon expérience reliées aux thèmes qui intéressent la communauté

Je sais faire une synthèse des échanges entre des participants à une réunion

Je suis à l'aise avec les outils informatiques courants

J'ai le sens de l'humour

TOTAL

Analyse des résultats :

Plus de 25 :

Vous avez un excellent profil. Allez-y ! Vous ferez un excellent animateur !

Entre 18 et 24 :

Vous avez ce qu'il faut, mais continuez de développer vos capacités.

Entre 10 et 17 :

Faites-vous aider afin de développer certaines capacités qui vous permettront de jouer pleinement votre rôle d'animateur.

Moins de 10 :

L'animation n'est peut-être pas pour vous, mais vous pourrez sans doute apporter une contribution valable au sein d'une communauté.

Le rôle de l'animateur comprend un large éventail de tâches. Essentiellement, l'animateur a un rôle déterminant dans le choix des questions à étudier, le partage des idées, la recherche de consensus, le débat, la résolution de problèmes soumis par les membres, la coélaboration de connaissances [Laferrière, Campos et Benoit, 2004]. Avec le temps, on réalise qu'il aura consolidé sa communauté, facilité le développement professionnel des membres et concouru à l'utilité de la communauté pour l'organisation [Tremblay, 2004].

L'animation est un rôle exigeant qui requiert non seulement des qualités personnelles, mais qui nécessite aussi qu'on y consacre beaucoup de temps.

7.2 SE PARLER, S'ÉCRIRE

Quatre principes directeurs pour de bonnes conversations

Dans un intéressant ouvrage sur la création de savoir, Von Krogh, Ichijo et Nonaka [2000] consacrent un chapitre entier à l'animation des conversations. C'est dire quelle importance ils y accordent ! « Dans toute organisation, les bonnes conversations constituent le fondement de la socialisation des connaissances, affirment-ils. Par des discussions soutenues, où trouvent leur place à la fois les envolées spontanées et les expositions rigoureuses, la

connaissance individuelle se transforme en thèmes disponibles aux autres. Chaque participant peut explorer de nouvelles idées et réfléchir aux points de vue des autres. Et cet échange mutuel d'idées, de points de vue et d'impressions enclenche la première et la plus essentielle des étapes dans la création de nouvelles connaissances : le partage des connaissances tacites au sein d'une microcommunauté » [Von Krogh, Ichijo et Nonaka, 2000 : 125] [traduction].

Les grands philosophes de l'Antiquité comme Platon et Socrate ne présentaient-ils pas leurs réflexions sous forme de dialogues entre eux ? Et à notre époque, Henry Mintzberg nous rappelle que c'est 80 % de leur temps que les dirigeants passent à communiquer oralement.

L'animateur de conversation est un peu comme un metteur en scène. Il souhaite que chaque comédien soit à son meilleur, encourageant chacun à jouer son rôle avec un maximum d'intensité. Mais à défaut d'un script déjà écrit, l'animateur verra à établir l'étiquette appropriée ainsi qu'un climat de travail constructif dans le groupe. Aux antipodes de l'intimidation, ses interventions amèneront les participants à oser s'exprimer. Elles entraîneront un sentiment d'appartenance et de confiance facilitant la critique constructive et le partage d'opinions personnelles.



LES TÂCHES DE L'ANIMATEUR

7B

L'animateur « en scène » [interactions avec le groupe]

- Accueille les participants
- Facilite la présentation des membres les uns aux autres
- Propose des thèmes à explorer, des sujets de discussion
- Anime les conversations
- Se préoccupe de la qualité et de la pertinence des échanges
- Maintient un bon climat
- Synthétise les échanges
- Mesure les progrès, en parle
- Félicite, encourage
- Fournit ou obtient l'aide nécessaire pour utiliser les outils

L'animateur « en coulisses » [interactions individuelles]

- Recrute un membre
- Sollicite la participation d'un expert
- Invite un membre silencieux à collaborer
- Aide un membre ayant un problème
- S'enquiert d'un membre absent
- Relève un comportement inapproprié
- Met des gens en relation
- Interagit avec le parrain, le commanditaire
- Chemine en tandem avec son *coach*





7C

QUELQUES RÈGLES D'OR POUR LA COMMUNICATION ÉCRITE

Clarté

Mes propos sont-ils clairs ou ambigus ? Est-ce que le contexte est connu de tous ? Est-ce que mon énoncé est logique ? (Attention à l'ironie : source d'ambiguïté, elle peut créer des malentendus ! Évitez d'y avoir recours !)

Concision

C'est quand on prend la peine de se relire avant d'appuyer sur la touche « envoyer » du clavier qu'apparaissent les nombreuses possibilités de biffer des mots et d'adopter une tournure directe !

Précision

Vérifier une date, fournir le titre exact d'un rapport ou valider une référence sur le Web, tout cela demande un effort supplémentaire, mais comme le message sera lu par tous et que l'information fournie pourrait faire partie d'une base de connaissances, cela n'en vaut-il pas la peine ?

Courtoisie

Elle a toujours sa place. L'animateur témoin d'un manque de courtoisie interviendra avec tact pour maintenir un bon climat dans les échanges.

Objectivité

Chacun a droit à son opinion... mais il ne faut pas confondre une opinion et un fait ! La personne qui me lit doit savoir si je lui expose un fait que j'ai constaté ou une interprétation que je donne à ce que j'ai pu observer.

LES QUALITÉS D'UNE BONNE COMMUNICATION ÉCRITE :



- ✓ Clarté
- ✓ Concision
- ✓ Précision
- ✓ Courtoisie
- ✓ Objectivité

Un rappel : la pertinence du sujet est l'une des trois variables structurantes importantes lors du démarrage !

Trois caractéristiques émergent comme étant décisives à la phase de démarrage : l'environnement, le soutien et, enfin, la pertinence de l'objet de la communauté à laquelle l'animateur devra veiller tout particulièrement (section 3.2).

De telles considérations amènent ces auteurs à formuler les quatre principes suivants :

1. Encourager activement la participation

La diversité des participants favorisera une conversation plus riche, mais encore faut-il que ceux-ci y prennent part. L'animateur fournira donc des points d'entrée. D'abord en précisant et en annonçant le but et le contexte de la conversation. S'agit-il d'une conversation de nature stratégique ou opérationnelle ? L'objectif est-il de clarifier, d'échanger, d'élargir, de critiquer ou de faire évoluer un ensemble de connaissances sur un sujet donné ? Différents objectifs pourront intéresser différents groupes.

La conversation entre humains est une scène passionnante pour les sociologues qui aiment observer les manifestations non verbales, les approches, les postures. Consciemment ou non, nos conversations sont régies par certains rituels. Ceux-ci sont bénéfiques car non seulement ils facilitent l'amorce du dialogue, mais leur prévisibilité offre une stabilité pour les participants.

Par contre, un nouvel arrivant qui ignore le rituel peut être stigmatisé pour avoir fait une remarque qui sera considérée comme déplacée ou une intervention perçue comme intempestive par les autres. Une telle expérience est très désagréable et quelqu'un qui autrement aurait pu apporter une contribution valable peut se tenir coi pendant longtemps à la suite d'une pareille expérience.

Pour l'animateur, l'importance du rituel est claire : il doit être bien au fait du phénomène pour le faire travailler au profit du groupe. Il expliquera aux nouveaux venus en quoi consiste le rituel pour leur éviter un faux pas. Il pourra le réviser et l'adapter au besoin.

2. Établir une étiquette de la conversation

Une bonne conversation, comme toute bonne communication,



est à la fois affaire de fond et de forme : elle ne dépend pas que du contenu, la façon dont les gens s'expriment compte tout autant.

Reprenant les maximes de Paul Grice, un philosophe du langage, les auteurs formulent les règles suivantes, empreintes de bon sens.

- Évitez autant que possible l'ambiguïté. Admettez que vous ne savez pas tout, au lieu de tenter de le cacher en surchargeant la conversation d'éléments non pertinents.
- Évitez l'intimidation. Ne tolérez aucune forme de menace.
- Évitez le coup de force. N'utilisez pas votre position hiérarchique ou une forme de pouvoir quelconque pour biaiser la conversation.
- Évitez de conclure trop rapidement. Ne sautez pas à la conclusion alors que la création de connaissances est en cours.

Animation en salle : le point de vue de Nancy Dixon¹

Auteure de *Common Knowledge: How Companies Thrive by Sharing What They Know*, Nancy Dixon est d'avis que les principes servant à promouvoir le partage de connaissances dans une organisation sont tout aussi applicables quand on réunit des gens face à face ! C'est le cas des principes suivants, en particulier :

- Les experts devraient stimuler la réflexion, et non fournir les réponses.
- Les gens apprennent quand ils parlent, quand ils énoncent dans leurs propres mots de nouvelles idées.
- Les sujets abordés doivent être de véritables préoccupations reliées au travail.
- La taille du groupe doit être suffisamment petite pour permettre de débattre des idées et d'explorer différentes avenues.
- La diversité des perspectives issues d'expériences différentes est essentielle.
- Les gens ne posent des questions et ne révèlent des problèmes que lorsque la confiance s'installe.
- Les relations se nouent par le contact visuel. L'aménagement physique des lieux est donc important.

- Soyez bref. Laissez aux autres le temps de formuler en quoi consiste leur contribution.
- Soyez rigoureux. Liez votre intervention aux points soulevés.
- Aidez les autres à oser. Accueillez les opinions libres, courageuses.
- Évitez d'énoncer des faussetés par mégarde.

L'essentiel de l'étiquette est de favoriser une attitude aidante et le respect mutuel. L'animateur doit faire connaître et respecter ce code comportemental qui, bien sûr, évoluera dans le temps. Après tout, les bonnes manières à table s'apprennent au jour le jour !

3. Intervenir adéquatement dans la conversation

Les connaissances tacites sont une glaise à laquelle chaque participant donne forme selon sa propre expérience de la réalité. La conversation des participants autour d'un concept convergera habituellement s'ils se mettent d'accord ou s'ils partagent une même compréhension.



ACTES D'ANIMATION EN « TEMPS RÉEL »

7D

• Une bonne entrée en matière est essentielle ; *il importe de présenter le sujet qu'on entend soumettre à la discussion de façon claire, en indiquant pourquoi on souhaite en discuter, en présentant le contexte et en expliquant ce qu'on attend des participants.*

• Concentration et vigilance sont de rigueur !

En écoutant un participant, se demander :

- Est-ce clair ?

- Est-ce pertinent ?

- Est-ce vrai ?

- Est-ce courtois ?

- Est-ce intimidant ?

Au besoin intervenir : (formulations suggérées)

« Je suis peut-être le seul à ne pas saisir, mais quelque chose m'échappe... »

« Intéressant, mais revenons à notre sujet... »

ou « Je comprends mais peux-tu m'indiquer quel est le rapport avec le sujet dont nous discutons ? »

« Sommes-nous bien certains de cela... ? »

« Tes paroles ont peut-être dépassé ta pensée... ? »

« Permits-moi de reformuler. Tu dis que ... » ; *reformuler en termes plus neutres, puis vérifier.*

• Quand une conversation s'étend un peu trop longuement, on perd parfois la concentration des participants, et comme le langage non verbal n'est pas apparent au téléphone, cela passe inaperçu.

Faire une synthèse aussi souvent que nécessaire pour garder tout le monde au même niveau de compréhension : « Si j'ai bien suivi ce qui a été dit jusqu'ici... ».

• Il est facile de laisser la conversation être dominée par une minorité de participants.

Donner la parole à tour de rôle, demander parfois l'avis des participants silencieux.

• Les interventions de l'animateur peuvent aussi contribuer à véhiculer l'historique et les rituels de la communauté.

Au moment opportun, situer les faits et gestes dans le contexte plus général du vécu de la communauté, tant pour le bénéficiaire des nouveaux que pour consolider l'expérience de vie du groupe. « Cela me rappelle une situation que nous avons vécue il y a deux ans... ». « Nous avons un nouveau membre, j'aimerais vous le présenter comme nous avons toujours l'habitude de le faire. »

• Il y a beaucoup à faire en même temps ; l'animateur peut se faire aider pour certaines tâches :

- Désigner quelqu'un pour minuter les interventions et intervenir quand le temps alloué à un sujet est épuisé.

- Demander à quelqu'un qui est reconnu pour son bon jugement d'intervenir s'il juge que la conversation ne mène nulle part.

- Désigner un secrétaire qui prendra les notes. Avec l'outillage approprié, cela peut se faire en ligne. Les participants voient ce qui est noté à mesure sur leur écran. Si quelqu'un juge que les notes sont incomplètes ou erronées, il peut le mentionner avant que le prochain point ne soit abordé.

CONCLUSION - En animation, selon Howard Rheingold, les qualités du cœur priment celles de l'esprit. Après tout, un animateur est d'abord quelqu'un qui aime les gens et qui se veut à leur service. C'est aussi un communicateur authentique, comme nous le rappelle Nancy White. (Ces deux auteurs sont des animateurs de forums Internet connus.)



7E

LA GESTION DOCUMENTAIRE : VAINCRE LES RÉTICENCES À DÉPOSER SES DOCUMENTS DANS UN RÉPERTOIRE COMMUN

Qu'en est-il du partage de connaissances et, particulièrement, de la mise en commun de documents ? Certaines personnes sont réticentes à rendre disponibles dans un répertoire commun les documents qu'elles ont produits, les articles qu'elles ont lus, les outils qu'elles ont développés. De fait, leurs préoccupations sont tout à fait légitimes. Comme gestionnaire, parrain ou animateur, on serait bien avisé de s'y préparer. Un excellent exercice à faire en comité de gestion !

Que répondrez-vous si vos employés vous posent les questions suivantes ?

Est-ce que ma contribution change quelque chose ?
(Pour les collègues, pour l'organisation, pour les clients.)

La gestion peut utiliser les canaux de communication formels et informels pour faire valoir l'impact des contributions et ainsi renforcer les comportements souhaités.

Est-ce que mes contributions seront reconnues ?

Voir au chapitre suivant différents moyens de reconnaissance.

Est-ce que quelqu'un tentera de me « voler » mes idées ou de s'approprier le résultat de mon travail ?

Réutiliser ne veut pas dire usurper la contribution intellectuelle de l'autre ! Une étiquette claire doit être élaborée, diffusée et respectée.

Est-ce que mes réalisations intellectuelles (hypothèses, modèles, outils, présentation de concepts, etc.) seront tronquées, dénaturées ou mal utilisées ?

Ici encore, il faut s'en parler !

Vais-je trouver dans le répertoire commun des éléments de valeur pour mon travail ?

Avec une rétroaction des autres (facilitée par les technologies de l'information à l'image d'Amazon.com par exemple), chacun finit par jauger la pertinence de ses contributions et la valeur du corpus augmente avec le temps.

Qu'est-ce que mes collègues ou mon patron vont penser de mes contributions ?

Voir question précédente.

Vais-je me faire déranger pour expliquer mes documents devenus accessibles à tout le monde ?

Cela fonctionne dans les deux sens : chacun peut bénéficier de l'aide des autres.

N'est-il pas vrai qu'en gardant mes connaissances pour moi, il y a moins de chances de compromettre ma valeur pour l'organisation et donc plus de chances que je conserve mon emploi ?

Si c'est le cas, peut-être faut-il considérer cela comme un symptôme d'insécurité... et de travail à faire au plan du climat organisationnel !

Au fait, « donner » son accord ne veut pas dire qu'il est sans valeur ! L'accord présuppose la compréhension ; quand on est d'accord avec une idée ou un concept, cela suppose qu'on le comprend. Mais attention : la dynamique du groupe, l'insécurité de certains, l'influence de personnalités dominantes peuvent court-circuiter la démarche conduisant à la compréhension. Par ailleurs, il peut arriver qu'un groupe se mette d'accord... par épuisement !

La compréhension ne présuppose par l'accord, mais elle constitue bien sûr les fondements d'une conversation fertile.

Bref, l'animateur qui veut s'assurer de l'implication de tous pourra demander, par exemple, comment chacun se sent par rapport à l'idée émise.

4. Développer un langage créatif

Citant la chercheuse Marlene Fiol, les auteurs avancent que le langage constitue l'un des plus importants actifs pour une organisation. Ce langage, qui permet de se représenter le monde, doit donner à l'humain la liberté d'expérimenter, l'audace de provoquer et la capacité d'insuffler leur sens aux concepts.

Ainsi, en proposant de changer d'échelle spatiale ou temporelle on peut ouvrir la conversation à de nouvelles perceptions. On peut essayer de se placer du point de vue d'autres parties prenantes pour approfondir le débat.

7.3 LES NIVEAUX DE PARTICIPATION

Pour répondre au besoin d'apprentissage des débutants, on peut songer à un rôle d'observateur en périphérie, une sorte de statut de novice qui permet à un individu de prendre sa place au fil du temps, d'être accepté et reconnu comme membre à part entière de la communauté.

Favoriser l'inclusion dans une communauté d'une ou de quelques personnes qui débutent dans l'organisation, c'est en quelque sorte les faire transiter dans une zone d'incubation leur permettant d'expérimenter graduellement diverses facettes d'une pratique. Le concept de *participation légitime périphérique*, développé par Lave et Wenger (1991), a mis en évidence le fait que tout aspirant à une pratique professionnelle doit pouvoir apprendre de personnes qui ont exercé la même pratique avant lui et qui l'exercent encore. Un employé d'expérience peut aussi vouloir s'orienter vers l'exercice d'une autre pratique (Laferrière, Campos et Benoit, 2004).

7.4 LA GESTION À L'ÈRE DE L'INFORMATION

On ne gère plus les employés à l'ère de l'information comme on le faisait aux beaux jours de l'ère industrielle. Le travail intellectuel occupe de plus en plus de place comparativement au travail manuel. Plusieurs choses ont changé. Relevons-en deux.

LES POINTS ESSENTIELS

- **L'animation est primordiale ; il n'y a pas de communauté vivante sans animateur, un communicateur authentique au service des autres.**
- **Les tâches de l'animateur sont nombreuses. Certaines se font « en scène », d'autres « en coulisses ».**
- **Les qualités d'une bonne communication écrite dans un forum sont la clarté, la concision, la précision, la courtoisie et l'objectivité.**
- **Les conversations entre pairs sont essentielles au partage des connaissances et à l'innovation. On relève quatre principes directeurs pour de bonnes conversations.**



D'abord, quand il est question de travail intellectuel, l'employeur ne contrôle plus les moyens de production. Si, par exemple, l'équipement requis pour une chaîne de production automobile demeure inaccessible au travailleur hors de l'usine, on ne peut en dire autant pour le travailleur intellectuel qui, pour livrer le fruit de son travail, doit lire, réfléchir, communiquer, écrire. L'outil ne menotte pas cet employé à l'employeur. En fait, bien souvent, il n'a même pas à se déplacer au lieu de travail pour produire ce pour quoi il est rémunéré ! C'est ce qui fait dire à certains auteurs qu'il faut traiter les travailleurs intellectuels comme des volontaires, et non pas comme des conscrits !

L'autre changement concerne le caractère plus intangible de la valeur créée à l'ère de l'information. Dans le monde matériel des biens manufacturés, il est facile de compter le nombre de pièces produites, le pourcentage de défauts, l'efficacité d'utilisation des matières premières, du temps et des ressources. Dans le monde des réalisations intellectuelles où interviennent les idées, les concepts, des approches, comment évaluer ? Et, surtout, comment déterminer l'efficacité du processus intellectuel qui a mené à ces réalisations ? Comment déterminer le niveau de productivité ? Comment savoir si l'employé pouvait donner plus, mieux ? Comment contribuer à sa productivité ? Il n'y a pas de réponses simples à ces questions, mais elles méritent d'être débattues.

¹ Dixon, N. [200?]. *Designing Meetings That Facilitate Knowledge Sharing* [En ligne], Common Knowledge Associates. <http://www.commonknowledge.org/confpln2.doc> [page consultée le 22 déc. 2004].

² Cette section est tributaire de : Jacob, R., A. Bourhis et L. Dubé (à paraître). « Une investigation de l'impact et du rôle de l'animateur au sein des communautés de pratique virtuelles intentionnelles », *13^e congrès de psychologie du travail et des organisations* (Bologne, Italie, 26-30 août 2004) ; Bourhis, A., et D.-G. Tremblay (2004). *Les facteurs organisationnels de succès des communautés de pratique virtuelles*, Québec, CEFRIQ, collection Recherche et Études de cas, 173 p. ; Laferrière, T., M. Campos et J. Benoit (2004). *Apprendre au quotidien dans l'organisation québécoise : le cas des communautés de pratique virtuelles*, Québec, CEFRIQ, collection Recherche et Études de cas, 127 p.

Les trois facteurs déterminants

Les chercheurs ont identifié trois facteurs déterminants pour le succès de l'animation :

1. La structuration de la fonction animation ;
2. Les critères de sélection de l'animateur ;
3. La présence d'un *coach*-animateur.

L'animation peut être un travail à temps plein

Relativement à la structuration de la fonction animation, deux observations ressortent de l'analyse qualitative. La première porte sur le statut de l'animateur. Ainsi, trois des quatre communautés à succès élevé ayant participé au projet du CEFRIO ont bénéficié d'un animateur à temps plein. Le retour sur le vécu des animateurs de ces trois communautés nous suggère que le démarrage d'une communauté et le soutien des processus de partage et d'apprentissage dans un contexte de réseau virtuel et à distance sont très exigeants et représentent un travail à temps plein.

Le niveau de satisfaction générale des participants aux communautés du projet est élevé en ce qui concerne l'animation. En effet, plus de 84 % d'entre eux ont déclaré être *très satisfaits* ou *satisfaits* de l'animation, 10 % se sont dits *plus ou moins satisfaits*, alors que seulement 6 % se sont déclarés *peu satisfaits* ou *pas satisfaits du tout*.

Cette observation prend davantage de sens lorsqu'on se replace dans la perspective du projet de recherche-action. Au plan pratique, ce projet-pilote visait à expérimenter l'approche des communautés en vue d'essayer ultérieurement le concept au sein des organisations partenaires. On peut donc avancer que le temps dévolu à la communauté est d'autant plus important lorsqu'on se situe dans un contexte d'expé-

rimentation où l'animateur doit gérer à la fois des enjeux politiques (c'est-à-dire avec les acteurs en interface avec la communauté) et opérationnels (c'est-à-dire avec les participants de la communauté).

La sélection de l'animateur : privilégier sa personnalité et son engagement

En contexte de virtualité, les interactions ne sont pas de type face à face ; nous sommes dans un univers cognitif plutôt qu'affectif. On pourrait donc penser que l'animateur d'une communauté devrait se concentrer principalement sur l'exercice de rôles formels. C'est ce que tend à proposer la documentation professionnelle sur le sujet. Or, selon les données qualitatives de nos communautés, il apparaît que les animateurs associés aux communautés à succès élevé ont construit leur leadership d'abord en fonction de leurs traits de personnalité (par exemple :

des personnes enthousiastes, dynamiques) et de leur engagement personnel élevé à l'égard du projet. Cette observation suggère que ces caractéristiques associées au leadership de changement, appelé aussi leadership transformationnel (Bass et Avolio, 1994), devraient faire l'objet

d'une attention particulière lorsque vient le temps de choisir un animateur pour la communauté.



ON PRÉFÈRE DÉCIDER ENSEMBLE !

À la question « Comment devraient se prendre les décisions importantes au sein de la communauté de pratique virtuelle ? », 60,4 % ont répondu que les décisions devraient s'effectuer par consensus et 25,3 % ont répondu que la règle de la majorité devrait prévaloir.

Ces résultats corroborent l'importance d'un style de fonctionnement et de décision de nature consensuelle et participative au sein des communautés.

QUE NOUS APPREND D'AUTRE LA RECHERCHE DU CEFRIO ? (SUITE)

La présence d'un coach-animateur est particulièrement utile

Dans le cadre de ce projet de recherche, nous avons introduit une fonction de *coaching* en soutien à l'animation. Cette fonction est absente de la documentation professionnelle concernant les communautés. Elle s'est avérée particulièrement utile pour les animateurs n'ayant aucune expérience avec le travail en réseau et aussi pour ceux ayant très peu d'expérience. Alors que les animateurs indiquent avoir beaucoup bénéficié de la formation dans l'action et du feedback d'une personne neutre, externe à l'organisation, l'expérience d'une communauté en particulier nous indique qu'il faut bien clarifier le rôle du *coach*-animateur. Dans le cas de cette communauté, le *coach* s'est substitué à l'animateur, ce qui a entraîné des problèmes d'identification auprès des participants. Dans l'ensemble, le soutien d'un *coach* a cependant été jugé utile par les animateurs du projet.

L'importance cruciale du rôle d'animation est confirmée par la recherche

Mentionnons enfin que de toutes les pratiques de gestion qui ont un effet sur le succès des communautés de pratique, il semble que le travail de l'animateur soit la seule ayant une influence sur l'atteinte des différentes catégories de succès qui ont été mesurées (résultats, apprentissages, valeur pour l'organisation, vitalité, satisfaction). Ces résultats empiriques confirment donc sans équivoque l'importance du rôle d'animation qui, dans le projet du CEFRIO, incluait les responsabilités d'animateur, de facilitateur, d'animateur de contenu et d'administrateur décrites dans la typologie de Fontaine.

CORRÉLATIONS SIGNIFICATIVES !
Tous les énoncés relatifs au succès sont corrélés significativement avec la variable globale de l'animation.

■ ANNEXE 1

LES HABILITÉS À DÉVELOPPER POUR FACILITER LA COMMUNICATION ÉCRITE



Une communauté de pratique peut davantage témoigner d'une activité qui se distingue lorsque ses membres participent au sein de l'espace virtuel de collaboration qui est sien.

Selon Thérèse Laferrière, professeure à la Faculté des sciences de l'éducation à l'Université Laval et chercheure dans le projet du CEFRIO, c'est surtout par la communication écrite que les participants peuvent se manifester dans l'espace virtuel de collaboration. Ils acquièrent ainsi du pouvoir, celui de s'influencer dans la recherche de solutions à un problème, l'exploration d'une question, la conception d'un projet ou sa réalisation. Cela leur apporte aussi la reconnaissance de collègues qui, en cours d'exercice d'une même pratique, font face à des problèmes similaires et/ou partagent des valeurs communes.

Ainsi, dans un milieu où l'apprentissage par voie de participation à une communauté de pratique en ligne (ou en réseau) est valorisé, importe-t-il de ne pas craindre de

reconnaître son ignorance comme de révéler son savoir. Il ne saurait y avoir de communauté de pratique autrement, nous a appris la recherche *Modes de travail et de collaboration à l'ère d'Internet*. La participation des membres des communautés s'est produite à travers quatre activités types :

- **L'appel à tous.** Un participant consulte ses collègues pour obtenir une information précise relativement à un problème à résoudre. C'est essentiellement une demande d'aide. Un ou quelques participants répondent en partant de ce qu'ils savent déjà, mais leur participation n'est possible que si une demande d'aide a été effectuée auparavant.
- **Le partage d'une information connue.** Un participant fait part d'une information qu'il juge utile à un ou à d'autres participants. Après un certain temps, plusieurs participants ont ainsi partagé diverses informations.
- **La contribution à un exercice planifié.** Des participants décident d'explorer une question, de s'engager dans une réflexion collective, dans la réalisation d'un projet ou de

produire un texte ou un outil de nature à faciliter, voire à simplifier, le travail des participants.

• **La contribution à une production collective originale.**

La communauté élabore un document qui fait le point sur une question ou, encore, crée un outil qui fait avancer l'exercice de la pratique. Les contributions des membres, soutenues dans le temps, permettent à la communauté d'innover.

Une communauté dont le savoir collectif est en progression sait capitaliser sur les propos échangés par écrit. Ainsi, toute question, réponse ou autre contribution est-elle reconnue légitime. Participer à une communauté de pratique virtuelle est donc l'occasion de faire preuve d'habiletés écrites ou d'en développer ; par exemple :

- L'habileté d'apporter sa contribution
 - en formulant (même succinctement) une question, un problème ;
 - en apportant une information jugée utile à un participant ou à la communauté ;
 - en justifiant une opinion ;
 - en suggérant une idée ;
 - en bonifiant une idée (par des références, expériences, données) ;
 - en ajoutant des éléments qui vont améliorer le répertoire partagé de la communauté.
- L'habileté de reconnaître les contributions des autres
 - en lisant la majorité des contributions des collègues ;
 - en valorisant l'idée d'un collègue ou d'un groupe de collègues ;
 - en utilisant le répertoire partagé de la communauté.

Cet ensemble d'habiletés fait en sorte que tous les membres actifs d'une communauté sont ceux qui écrivent et qui lisent. Dans les meilleures circonstances, leur collaboration prendra la forme d'un « leadership distribué », soit celui qui se produit lorsque, par leurs contributions respectives, les participants influencent la pensée et les actions de leurs collègues et voient leurs propres pensées et actions influencées par les contributions de leurs collègues. À cette fin, il importera que plusieurs messages écrits ciblent une même question, un même problème, un même enjeu, un même défi. L'activité en ligne de la communauté répondra aux besoins et aspirations des participants dans la mesure où ils auront d'abord exprimé l'intérêt qu'ils portent à un type de questions, à des problèmes donnés ou à un projet particulier. Et c'est en



faisant confiance au processus d'échange « en ligne » qui se met en place que les participants arriveront à dire vraiment ce qu'ils pensent et à partager des idées sur des sujets qui les intéressent.

La façon de gérer la documentation dans le répertoire communément partagé constitue un des moyens de gagner la confiance des participants ; les leçons tirées du projet *Modes de travail et de collaboration à l'ère d'Internet* en fournissent d'autres, notamment celles qui sont relatives à l'animation des communautés.



L'ANIMATION, ÇA VA ?

7F La grille suivante pourra servir d'aide-mémoire à la personne chargée de l'animation qui souhaite développer ses capacités. Elle peut aussi permettre à l'animateur de sonder les participants afin de recevoir une rétroaction.

Tâches de l'animation

Tâche	0	1	2	3
Lancer/animer la discussion				
Susciter l'intérêt				
Être dynamique				
Aider individuellement				
Fournir de l'expertise				
Mesurer les progrès				
Dynamiser en contenu				
(Autre critère)				
(Autre critère)				

Légende :

- 0 : Capacité non démontrée
- 1 : En voie de développement
- 2 : Capacité démontrée
- 3 : Tâche maîtrisée



EXERCICE POUR REPÉRER LES DIFFICULTÉS ET AMÉLIORER LA COMMUNICATION ÉCRITE

7G

Le forum d'échange sur le Web est un puissant outil de partage de connaissances et d'expérience. Une question est posée. Elle peut être liée à un thème proposé par l'animateur, à un appel à tous lancé par un membre ou simplement à une préoccupation ou une observation émise par un participant.

Essayez de détecter les difficultés potentielles que recèlent ces extraits d'un forum fictif :

SITUATION 1

Participant – « *Le livre blanc fait mention d'une concertation possible entre le CHSLD et le CLSC dans les cas des pathologies de type III. Est-ce que vous comprenez la même chose que moi là-dedans ?* »

Si vous étiez l'animateur du forum, comment réagiriez-vous à cette question d'un participant ?

Inscrivez votre réaction ici, puis lisez l'analyse qui suit.

Ce message présente deux difficultés :

1. Utilisation de langage d'initié

Le « livre blanc » auquel on se réfère, les « pathologies de type III », ainsi que les sigles CHSLD et CLSC sont-ils bien connus de tous ceux qui vont lire ce message ? Sinon, il faudra en préciser le sens afin que tous puissent réagir.

2. Intention floue

Que recherche exactement l'auteur de ce message ? Sonder ses collègues pour voir s'ils considèrent que cette concertation est possible ? Se faire expliquer comment cette concertation pourrait se faire ? Ou encore veut-il simplement sous-entendre que cette concertation recèle des difficultés potentielles sur

lesquelles il désire attirer l'attention de ses collègues ? L'animateur devra demander à ce participant ce qu'il attend des autres ici.

SITUATION 2

Participant – « *Je m'ai trompé hier. Je vous ai pas envoyé le bon document. Je viens de le changé alors vous pouvez aller le consulté maintenant.* »

Si vous étiez l'animateur du forum, comment réagiriez-vous à cette intervention d'un participant ?

Inscrivez votre réaction ici, puis lisez l'analyse qui suit.

Ce message a un contenu valable, mais sa formulation est déficiente.

Allez-vous résister à la tentation de donner à votre collègue un cours rapide d'orthographe ? Il le faudra ! Ce dernier, soucieux de bien accomplir sa tâche, a pris la peine de mettre ses collègues en garde et de remédier au problème. C'est excellent. Bien sûr, son message contient des fautes et il est tentant de vouloir les corriger. Mais le forum écrit n'est pas un concours d'orthographe ! À moins que ces fautes rendent la communication impossible, résistez à la tentation de corriger vos collègues. Vous pourriez les intimider et rapidement étouffer leur motivation à participer aux échanges.

Par contre, en reprenant, avec l'orthographe juste, quelques éléments de son message dans votre réponse, vous permettrez peut-être à votre interlocuteur de repérer et de corriger ses erreurs : « Merci ! Moi aussi *je me suis trompé* l'autre jour. Il n'est pas toujours facile de retrouver la toute première version d'un *document*. »



MODALITÉS DE CONTRIBUTION

7H



Linda Bergeron, consultante-formatrice et *coach* dans le projet du CEFRIO, attire notre attention sur l'intérêt de distinguer les différentes modalités de demandes soumises et de contributions apportées au sein de la communauté. L'observation des modalités éclaire l'animateur sur les actions à entreprendre pour aider son groupe à cheminer en l'aidant à répondre aux questions suivantes :

Quel type de demande prédomine ? Quel type de contribution génère ces demandes ? Est-ce que les participants recherchent davantage des connaissances tacites ou des informations ponctuelles ? Est-ce que les réponses proposées conviennent selon les objectifs que la communauté s'était fixés concernant la teneur des échanges ? Sinon, est-ce qu'une action d'animation s'impose ? L'animateur doit-il informer les membres de sa découverte ?

A. Modalités des demandes de contribution

Modalités des demandes	%*
Demande d'information ponctuelle	
Demande de références : document, outil, fournisseur, etc.	
Demande d'information normative	
Recherche de connaissance s'appuyant sur l'expérience	
Recherche d'opinion ou de suggestion	
Demande ouverte de résolution de problème	

B. Modalités des contributions aux demandes formulées

Modalités des contributions	%*
Partage d'information pour savoir qui fait quoi : interne ou externe	
Partage de références : document, outil, fournisseur, etc.	
Partage d'information normative	
Partage d'expérience	
Partage d'opinion ou de suggestion	
Proposition de solution	

* Pourcentage sur le nombre total des interventions ou des messages sélectionnés.



■ ANNEXE 2

À PROPOS DE LA CONFÉRENCE TÉLÉPHONIQUE...

Très accessible et facile d'utilisation, la conférence téléphonique est, pour une communauté de pratique, un outil de collaboration incontournable qui lui permet de s'affranchir des aléas de la distance mais qui comporte aussi certaines contraintes.

Étant donné que les participants ne se voient pas, il est difficile d'évaluer l'intensité de la participation de chacun : pas moyen de savoir si quelqu'un déserte ou s'active à quelque autre activité non liée à la réunion ! Pas moyen non plus de lever la main pour intervenir ou de hocher la tête pour manifester son accord. Qu'importe ! Reliés par un logiciel de communication, les participants peuvent voter, demander la parole ou soumettre une question sans entraver le déroulement de cette réunion où, vraiment, une seule personne peut parler à la fois !

Il faut parfois quelques réunions pour se sentir parfaitement à l'aise dans cet environnement multimédia. Tout comme pour une table ronde de radio ou de télé, l'animateur verra à susciter la participation et à répartir équitablement le temps de parole tout en aidant les participants à apprivoiser cette nouvelle façon de faire. Il pourra par exemple leur proposer d'activer la touche « discrétion » pour la relâcher seulement au moment de prendre la parole car le froissement de feuilles, les cliquetis du clavier, les sons ambiants du cellulaire ou une respiration trop bruyante dans le micro du casque d'écoute nuisent grandement à la qualité sonore.

S'identifier au moment de prendre la parole, de se joindre à la conférence en cours ou de la quitter sont des comportements souhaitables et l'animateur pourra proposer une façon de faire selon la taille et les habitudes du groupe. ■